



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 23
(2011-2012)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**EVALUATION DES PRATIQUES DE RESPONSABILITE
SOCIETALE DES ENTREPRISES (RSE) LIEES A LA
GESTION DES RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTES :
CAS DE IAMGOLD ESSAKANE SA
(BURKINA FASO)**

Présenté par :

Carole SANHOUIDI

Dirigé par :

**M. Adama SORO
Délégué commercial
de l'Ambassade du Canada
(Burkina Faso)**

Avril 2013

DEDICACE

Nous dédions ce travail à :

- ✚ notre père feu SANHOUIDI Gandaogo Julien ;
- ✚ notre mère Mme SANHOUIDI Fati Alice Laure ;
- ✚ nos frères et sœurs pour tous les efforts consentis à notre égard.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit des personnes suivantes :

- ❖ monsieur SORO Adama, Délégué commercial de l'Ambassade du Canada au Burkina Faso, pour avoir accepté d'encadrer notre travail et pour ses précieux conseils ;
- ❖ monsieur BAUDRAND Julien, Directeur adjoint santé-sécurité et développement durable de IAMGOLD ESSAKANE SA, pour nous avoir donné l'opportunité d'effectuer notre stage de fin de cycle au sein de son département ;
- ❖ madame FILION Paule, Coordonnatrice des communications et partenariats, pour sa disponibilité et ses conseils;
- ❖ monsieur YAZI Moussa, Directeur de l'ISCBF et Monsieur SAMBA Ali, pour leurs conseils avisés ;
- ❖ tout le corps administratif et professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion pour la contribution apportée à notre formation ;
- ❖ tout le personnel de IAMGOLD ESSAKANE SA pour l'accueil chaleureux ;
- ❖ madame Traoré Amie, pour ses conseils ;
- ❖ tous les stagiaires de la 23^{ème} promotion DESS Audit et Contrôle de Gestion qui m'ont montré que la solidarité et la fraternité sont des mots qui ont toujours leur sens ;
- ❖ tous ceux qui, de près ou de loin, ont apporté un soutien moral, financier durant toute la formation.

LISTE DES ABBREVIATIONS ET SIGLES

- AMC** : Association Minière du Canada
- ANPE** : Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi
- CCME** : Comité de Communication de la Mine d'Essakane
- CSR** : Corporate Social Responsibility
- DG** : Direction Générale
- DRDC** : Département chargé de Relations et Développements Communautaires
- DRH** : Direction des Ressources Humaines
- DSSDD** : Direction de la Santé Sécurité et du Développement Durable
- EIES** : Etudes d'Impacts Economiques et Sociales
- ICCM** : Conseil International des Mines et des Métaux
- ISO** : International Standard Organisation
- MAEP** : Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs
- NEPAD** : Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
- OHSAS** : Occupational Health and Safety Assessment Series
- ONG** : Organisation Non Gouvernementale
- PAR** : Plan d'Action de Réinstallation
- PGES** : Plan de Gestion Environnemental et Social
- PIC** : Programme d'Investissement Communautaire
- PME** : Petite et Moyennes Entreprises
- PVD** : Pays en Voie de Développement
- RENLAC** : Réseau National de Lutte Anti Corruption
- RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises
- RSO** : Responsabilité Sociétale des Organisations
- SCADD** : Stratégie de Croissance Accélérée sur le Développement Durable des mines
- SFI** : Société Financière Internationale
- SO** : Sans Objet
- SSDD** : Santé Sécurité Développement Durable
- VDMD** : Vers un Développement Minier Durable

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse des évolutions historiques de la RSE élaborée par Jean Pasquero	10
Tableau 2: Définition des niveaux de réponses de l'évaluation de la gestion des relations avec communautés locales.....	30
Tableau 3: la signification des notations	32
Tableau 4: Exemple de parties prenantes d'une compagnie minière	36
Tableau 5: modèle de plan d'action de mise en œuvre	44
Tableau 6: Poste des agents concernés par les questionnaires	49
Tableau 7: Récapitulatif des réalisations du PAR.....	67
Tableau 8: les résultats de l'évaluation VDMD	75
Tableau 9: Synthèse des pratiques RSE en se basant sur l'évaluation par les indicateurs VDMD.....	76
Tableau 10: récapitulatif des investissements réalisés et leur coût	78
Tableau 11: Synthèse de forces et faiblesses et risques identifiés	89

LISTE DES FIGURES

Figure 1: les dimensions de la RSE.....	22
Figure 2 : les sept questions centrales de la norme ISO 26000.....	26
Figure 3: le modèle d'analyse	46
Figure 4: Plans de gestion sociale et environnementale de IAMGOLD ESSAKANE SA	64
Figure 5: IMAGOLD ESSAKANE SA et ses parties prenantes.....	71
Figure 6: la responsabilité sociétale de IAMGOLD ESSAKANE SA sur le plan local, régional, national et international.....	72
Figure 7: Réparation des investissements communautaires.....	79
Figure 8: Répartition des employés.....	80
Figure 9: Répartition des achats locaux par type de fourniture.....	81
Figure 10: Répartition des achats locaux par localité.....	82
Figure 11: Répartition des plaintes par catégorie.....	84

LISTE DES ANNEXES

Annexe N° 1: Questionnaire d'évaluation des indicateurs de rendement.....	99
Annexe N° 2 : Tableau de références aux bonnes pratiques de l'investissement communautaire de l'ICCM.....	109
Annexe N° 3 : Exemples de guides d'entretien.....	113
Annexe N° 4: Localisation du projet de ESSAKANE	114
Annexe N° 5: Essakane et les villages de zone 1 et zone 2	115
Annexe N° 6: Organigramme de IAMGOLD ESSANE SA.....	116
Annexe N° 7: Organigramme du DRDC.....	117
Annexe N° 8: une vue d'ensemble du site à relocaliser et le site relocalisé	118
Annexe N° 9: Photos montrant les investissements communautaires.....	119
Annexe N° 10: Glossaire.....	120

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES ANNEXES.....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	7
CHAPITRE 1 : La responsabilité sociétale des entreprises	9
1.1. Origines, définitions et approches théoriques de la RSE.....	9
1.1.1. Origines de la RSE	9
1.1.2. Définitions de la RSE	10
1.1.3. Approches théoriques de la RSE	11
1.1.3.1. La théorie contractualiste selon la vision américaine	11
1.1.3.2. La théorie institutionnaliste selon la vision européenne	12
1.2. Pratiques et réalités de la RSE dans l'industrie minière	12
1.2.1. Exemples de bonnes pratiques RSE	12
1.2.2. Spécificités et caractéristiques de la RSE.....	15
1.2.2.1. Ancrage territorial.....	16
1.2.2.2. Jeux de pouvoir entre l'entreprise, l'Etat et les communautés locales	17
1.3. Les impacts des activités minières sur les communautés	18
1.2.1. Impact social sur les communautés environnantes.....	18
1.2.1.1. Santé-sécurité de la population.....	18
1.2.1.2. Fermeture de la mine et activité ultérieure	18
1.2.2. Impacts économiques	19
1.2.2.1. Question de l'emploi local	19
1.2.2.2. L'approvisionnement local.....	20
1.2.3. Impacts environnementaux.....	20
1.3. Enjeux et perspectives de la RSE dans l'industrie minière.....	21
1.3.1. Enjeux de la RSE.....	21
1.3.1.1. Trois dimensions de la RSE.....	21

1.3.1.2. L’engagement des compagnies minières dans la RSE	22
1.3.1.3. Les Nouveaux enjeux de la RSE en Afrique	23
1.3.2. Perspectives de la RSE	24
1.3.2.1. RSE et développement durable.....	24
1.3.2.2. Présentation de la norme ISO 26000.....	24
CHAPITRE 2 : Processus d’évaluation des pratiques RSE liées à la gestion des relations avec les communautés	27
2.1. Démarches d’évaluation des pratiques RSE	27
2.1.1. Démarche d’évaluation de l’initiative VDMD.....	27
2.1.1.1. Présentation du référentiel.....	28
2.2.1.2 Critères d’évaluation de l’initiative VDMD.....	29
CHAPITRE 3 : Méthodologie de recherche	45
3.1. Modèle d’analyse	45
3.2. Collecte de données	47
3.2.1. Recherche documentaire	47
3.2.2. Questionnaire	48
3.2.3. Entretien	49
3.2.4. L’observation participante et physique	49
3.3. Analyse des données	50
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	52
CHAPITRE 4 : La compagnie minière IAMGOLD ESSAKANE SA	54
4.1. Historique et cadre juridique.....	54
4.1.1. Historique	54
4.1.2. Cadre juridique	55
4.2. Missions et objectifs.....	55
4.2.1. Missions	55
4.2.2. Objectifs	55
4.3.1. Situation géographique de la mine d’Essakane.....	56
4.3.2. Description de la zone d’étude	56
4.4. Politique de développement durable	57
4.5. L’organisation de IAMGOLD ESSAKANE SA	58
4.5.1. Direction de l’usine	58

4.5.2. Direction de la Santé Sécurité et Développement Durable (SSDD).....	59
4.5.3. Direction Administrative et Financière,	59
4.5.4. Direction de la mine	60
4.5.5. Direction des Affaires corporatives.....	60
4.5.6. Direction des ressources humaines	60
4.6. Les retombées socioéconomiques de la mine de Essakane.....	61
CHAPITRE 5 : Pratiques RSE de IAMGOLD ESSAKANE SA liées à la gestion des relations avec les communautés	62
5.1 Fonctionnement du DRDC	62
5.1.1. Service relation communautaire.....	62
5.1.2. Service de développement communautaire.....	63
5.2. La RSE à IAMGOLD ESSAKANE SA	63
5.2.1. Programme de gestion environnementale et sociale	64
5.2.2. Plan d'Action de Réinstallation.....	66
5.2.3. Les outils de communication.....	67
5.2.3.1. Visites aux communautés	68
5.2.3.2. Le Comité de Communication de la Mine d'Essakane	68
5.2.3.3. Les centres d'informations	68
5.2.3.4. Le mécanisme de gestion des demandes extérieures.....	69
5.2.3.5. Les tables de concertation.....	69
5.2.3.6. Communication interne	69
5.2.4. IAMGOLD ESSAKANE SA et ses parties prenantes.....	70
5.2.5. La responsabilité sociétale de IAMGOLD ESSAKANE SA sur le plan local, régional, national et international	71
Chapitre 6 : Analyse des résultats et recommandations.....	74
6.1. Présentation des résultats de l'évaluation selon le VDMD.....	74
6.1.1. Résultats de l'évaluation des indicateurs selon le VDMD sur la gestion des relations avec les communautés locales	74
6.1.2. Description des résultats de l'évaluation des pratiques RSE liées à la gestion relations avec les communautés en se référant aux indicateurs du VDMD	75
6.1.2.1 Dialogue avec les communautés.....	77
6.1.2.2. Investissement communautaire stratégique	77
6.1.2.3. Recrutement et achats locaux	79

6.1.2.4. Gestion de l'impact environnemental.....	82
6.1.2.5. Mécanismes de plaintes et doléances	83
6.2.1. Forces liées à la gestion des relations avec les communautés locales	85
6.2.2. Faiblesses liées à la gestion des relations avec les communautés locales	86
6.3. Analyse du DRDC	90
6.3.1. Forces	90
6.3.2. Faiblesses.....	90
6.4. Recommandations et plan d'actions de mise en œuvre	91
6.4.1. Recommandations	91
6.4.2. Plan d'action de mise en œuvre des recommandations	93
CONCLUSION GENERALE	96
ANNEXES.....	98
BIBLIOGRAPHIE	121

CESAO BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

A l'heure actuelle du changement climatique, la société civile prend de plus en plus conscience des impacts de la globalisation de l'économie. Ceux-ci interpellent de plus en plus les entreprises à être responsables vis-à-vis de leurs parties prenantes. Cette situation touche particulièrement les entreprises extractives. Les compagnies minières, qu'elles soient au niveau de l'exploitation ou de l'exploration, ont des impacts environnementaux et socio-économiques. Leur ampleur est fonction d'une part de la substance exploitée et d'autre part du milieu naturel préexistant : défrichements, pertes de terres agricoles, poussières, pollutions chimiques, bruits, déplacements.

Depuis le début de la décennie écoulée, le Burkina Faso, à l'instar des autres pays de la sous-région, est entré dans ce cercle des pays exportateurs de minerais grâce à l'effet conjugué des réformes sur le code minier et de la hausse des cours de l'or, qui ont facilité l'installation de plusieurs sociétés minières. Selon BAMBIO (2010 :1), « avec le boom minier que connaît le Burkina Faso, l'or est devenu depuis 2009 la première source de devise au Burkina Faso devant le coton ». Comme le dit HAMA (2012 :2), « à ce jour, on dénombre neuf (9) mines en exploitation, et plus de six cent (600) titres de prospections délivrés à des sociétés étrangères et nationales. Le secteur minier emploie directement plus de 5000 personnes et l'orpaillage occupe près de 200000 personnes ». Le Burkina Faso vit actuellement une croissance économique sans précédent, basée notamment sur l'extraction de ses richesses minières. Elle contribue à près de 20% du Produit Intérieur Brut (PIB). Pour NANA (2012 : 2), « les mines ont rapporté 125 milliards de F CFA à l'Etat en taxes et impôts en 2011, pour un chiffre d'affaires global de 1016 milliards de F CFA ». Ces chiffres attestent que l'industrie minière a pris une proportion importante dans l'économie nationale et augure des perspectives intéressantes pour l'émergence économique du pays. Ce boom minier que connaît le Burkina Faso n'est pas sans risque pour les compagnies extractives, confrontées à d'énormes difficultés dans leur approche avec les communautés locales. C'est en ce sens qu'elles ont perçu l'importance de développer et de maintenir activement des relations avec les communautés impactées et les autres parties prenantes pendant toute la durée de leur projet.

IAMGOLD ESSAKANE SA est une compagnie minière de droit burkinabè appartenant à la compagnie canadienne IAMGOLD. C'est la plus grande mine du Burkina Faso avec une durée d'exploitation d'au moins 15 ans pour un gisement de 120 tonnes d'or. Elle se veut une entreprise citoyenne, au cœur des préoccupations de ses parties prenantes. Elle accorde une importance particulière à l'engagement envers la communauté et à la protection de

l'environnement. C'est en ce sens que les relations avec les communautés est au centre de sa politique de développement durable. IAMGOLD ESSAKANE SA est certifiée International Standard Organisation (ISO) 14001 pour son management environnemental et Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS) 18001 pour ses efforts en matière de santé sécurité au travail. Pour insuffler un développement durable dans sa région d'accueil, la société a mis en place un programme de gestion environnementale et sociale. La prise en compte de la dimension sociale et environnementale est régie par la réglementation nationale et les critères de performance de la Société Financière Internationale (SFI) en matière de bonnes pratiques de gestion santé- sécurité et développement durable.

La société IAMGOLD ESSAKANE SA dans le cadre de son implantation et expansion a adopté une politique de communication efficace, pour une gestion efficace des relations avec les communautés impactées. C'est en ce sens que dans leur démarche de développement durable, la gestion des relations avec les communautés s'avère primordiale pour la pérennité de l'exploitation. Mais le constat est le suivant : les communautés impactées se plaignent de ne pas profiter suffisamment des retombées économiques de l'exploitation minière. Pourtant, l'installation de la mine dans la région a suscité beaucoup d'espoirs auprès de la population locale, dans la mesure où son implantation apparaît comme une opportunité pour son développement. Afin de contribuer au développement durable, la société minière a intégré la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans son management à travers le développement durable.

En dépit de la politique de développement durable appliquée par IAMGOLD ESSAKANE SA, l'on assiste à un problème crucial, il s'agit de la tension sociale récurrente qui existe entre la mine et les communautés.

Les origines de ce problème se trouvent à plusieurs niveaux :

- la méconnaissance des intérêts spécifiques des parties prenantes locales ;
- le déficit de communication entre la mine et les communautés ;
- la non résolution des plaintes et doléances ;
- l'inadaptation de la politique RSE.

Le problème évoqué ci-dessus peut entraîner de graves conséquences entre autres :

- le faible impact des projets de développement et durabilité non prouvée sur le développement des régions impactées ;
- la relation conflictuelle croissante entre la société et les communautés locales ;
- la dégradation de l'environnement et des conditions de vie de la population ;
- l'arrêt des activités de la mine.

D'où la nécessité d'envisager les solutions adéquates suivantes :

- identifier les communautés locales ;
- analyser la typologie et l'influence des communautés locales ;
- mettre en place une stratégie de communication efficace entre la compagnie et les communautés locales ;
- évaluer les pratiques RSE liées à la gestion des relations de la compagnie avec les communautés locales afin de les améliorer.

Nous retiendrons la dernière solution, puisqu'elle permet de mieux cerner le problème plutôt que de s'investir trop rapidement dans les solutions. Il s'agit de l'évaluation des pratiques RSE liées à la gestion des relations avec les communautés locales. Cette évaluation fera ressortir les forces et faiblesses qui serviront à développer des outils stratégiques pour améliorer sa relation avec les communautés.

Pour ce faire, nous tenterons de répondre à la question centrale suivante : comment gérer efficacement les relations avec les communautés locales pour une meilleure intégration de la RSE ?

Spécifiquement il s'agira de savoir sur le plan théorique :

- Qu'est-ce que la RSE ?

- Comment évaluer les pratiques RSE liées à la gestion des relations avec les communautés?

Sur le plan pratique

- Quels sont les résultats de l'évaluation de l'Association Minière du Canada (AMC) portant sur les relations avec les communautés au regard des indicateurs Vers un Développement Minier Durable (VDMD) ?
- Comment améliorer la gestion des relations pour mieux l'adapter au contexte local ?

Pour répondre à ces différentes questions, nous choisissons de mener une étude sur l'évaluation des pratiques RSE de IAMGOLD ESSAKANE SA spécifique à la gestion des relations avec les communautés. Pour mener à bien cette étude, nous nous appuyerons sur les indicateurs (VDMD) de l'AMC. C'est un outil conçu pour évaluer, à l'échelle de l'entreprise, le niveau de rendement en matière de relation avec les communautés locales à partir des indicateurs déjà définis.

L'objectif principal de notre étude consiste à une évaluation des pratiques RSE liées à la gestion des relations avec les communautés locales.

Les objectifs spécifiques d'ordre théorique sont les suivants :

- comprendre la RSE à travers ses différents concepts, théories, enjeux et perspectives ;
- décrire la gestion des relations avec les communautés et définir une démarche d'évaluation.

Les objectifs spécifiques d'ordre pratique sont les suivants :

- procéder à l'évaluation du niveau de rendement de la gestion des relations avec les communautés de la mine d'Essakane à partir des indicateurs VDMD ;
- faire des recommandations en vue d'améliorer la gestion des relations au sein des communautés dans le cadre de la RSE.

L'intérêt du mémoire se situe à deux niveaux à savoir :

- **Pour la compagnie**

Cette étude servira de cadre de recommandations pour les dirigeants de la société afin de leur permettre d'améliorer leurs relations avec les communautés. Elle interpelle cette dernière à mieux intégrer la politique RSE dans son management afin de contribuer au développement durable.

- **Pour nous-mêmes**

Cette étude nous permettra d'appliquer les théories apprises à l'école et de vivre la réalité de la gestion en entreprise. Elle nous permettra également de mieux comprendre le concept de la RSE.

Pour une restitution pertinente de notre recherche, notre étude s'articulera autour de deux grandes parties. La première partie qui constitue le cadre théorique exposera d'abord les théories, concepts, enjeux et perspectives de la RSE en Afrique et dans d'autres régions du monde ; ensuite décrira le processus d'évaluation des pratiques RSE liées à la gestion des relations avec les communautés et enfin la méthodologie de recherche. La seconde partie qui constitue le cadre pratique s'attachera d'abord à présenter la société minière ensuite la description des pratiques RSE de la compagnie minière IAMGOLD ESSAKANE SA axées sur la gestion des relations avec les communautés enfin, l'évaluation proprement dite et les recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

La RSE est un concept nouveau et souvent très mal compris par les entreprises. En effet la notion de RSE et de développement durable fait l'objet de multiples controverses. Pour leurs détracteurs ces notions cachent une forme sophistiquée de manipulation des multinationales. Tandis que pour leurs promoteurs, elles constituent les prémisses d'une redéfinition nécessaire du rôle de l'entreprise et de ses relations avec l'ensemble de la société. Ce faisant la RSE est définie comme étant l'intégration des principes du développement durable dans la gestion de l'entreprise.

En Afrique la RSE est très peu connue, contrairement au pays du Nord où ses enjeux de développement durable sont assez répandus. Comme disait SEVERINO (2008 : 5), « c'est au sud que se trouvent les plus grands enjeux sociaux et environnementaux de demain, qu'il s'agisse du climat, de la biodiversité, de la lutte contre les pandémies et naturellement, de la lutte contre la pauvreté ». La gestion des relations avec les communautés constituent l'un des enjeux majeurs des compagnies minières. Au cours de ces dernières années la RSE est en train de s'intégrer dans les entreprises en Afrique autour de plusieurs initiatives. On peut citer entre autres, l'ITIE (Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives), les processus de labellisation mis en place et en cours. Cependant, répandre un concept occidental dans un contexte purement africain peut poser problème. D'où la question suivante : dans quelle mesure la RSE et les politiques qui en découlent peuvent être appliquées au contexte africain pour favoriser un développement durable ?

L'objet de cette première partie est de situer le cadre théorique de la RSE et de la gestion des relations avec les communautés locales. Pour ce faire nous aborderons les concepts, théories, enjeux de la RSE dans le premier chapitre. Le deuxième chapitre sera consacré aux processus d'évaluation et de la gestion des relations avec les communautés locales. Enfin le dernier chapitre, sera réservé à la méthodologie de recherche élaborée pour la mise en œuvre de ce travail.

CHAPITRE 1 : La responsabilité sociétale des entreprises

Depuis les années 80, on assiste à l'émergence du concept de développement durable. Le rapport de BRUNDTLAND (1987 : 37), « notre avenir à tous » donne une définition universelle du développement durable : « le développement durable est un développement qui répond aux besoins des générations actuelles sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Ainsi il est de la responsabilité de l'entreprise de faire appliquer ce concept. La notion de la RSE remonte à la fin du XIX^{ème} siècle aux Etats Unis, où la philanthropie était développée parmi les entrepreneurs. La RSE s'est surtout développée après la deuxième guerre mondiale sous le nom de Corporate Social Responsibility (CSR). Elle vise à mettre en cohérence les objectifs socio-économiques et environnementaux de l'entreprise. La RSE a fait l'objet de nombreuses définitions qui varient en fonction de l'époque et de la culture. Il existe plusieurs approches théoriques de la RSE qu'on peut regrouper en deux principales écoles : l'école américaine et l'école européenne.

1.1. Origines, définitions et approches théoriques de la RSE

De nombreuses définitions de la RSE circulent et sont reliées à une vision plus ou moins subjective. La thématique de la RSE est vaste et est interprétée de plusieurs manières.

1.1.1. Origines de la RSE

Née durant le New Deal, la notion de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) s'est développée aux Etats Unis dans les années 1950-1960. Les démarches RSE sont en grande partie nées d'une critique de la mondialisation de l'économie et de ses dérives. La paternité du concept est attribuée à Howard Rothman BOWEN (1908-1989) à travers son ouvrage *Social Responsibility of the Businessman* publié en 1953. Ainsi est née la Corporate Social Responsibility. La RSE atteignît l'Europe à la fin des années 1990, dans un contexte de mondialisation et de déréglementation de l'activité économique. Elle a été introduite en Europe comme une réponse à la crise sociale des années 1990 et aux effets de la mondialisation. La RSE s'est notamment développée suite au sommet de la Terre en 1992 à Rio de Janeiro, à la parution du livre vert en 2001 et surtout au sommet de Johannesburg en 2002. D'ailleurs ce sont souvent des actes, des événements à partir des années 90 qui ont

façonné le concept de RSE et l'ont fait évoluer, aboutissant aujourd'hui à la sortie en novembre 2010 de la norme ISO 26000.

Tableau 1 : Synthèse des évolutions historiques de la RSE élaborée par Jean Pasquero

RSE comme exemples	Origines	Expression actuelle
Gestion efficace	Economie classique	Compétence technique
Philanthropie	Traditionnelle (19 ^{ième} siècle)	Dons et mécénat d'entreprise
Sollicitude	Début du 20 ^{ième} siècle	Besoin des employés
Réceptivité sociale	Années 1960	Priorité de l'environnement
Rectitude éthique	Années 1970	Système de gestion sociétale
Rectitude éthique	Années 1990	Code de bonne conduite
Reddition des comptes	Années 2000	Triple bilan
Participation citoyenne	Années 2000	Engagement proactif

Source : MAUREL (2009 : 41)

La RSE est un concept qui varie dans l'espace, en fonction de la société dans laquelle elle se développe et des besoins du moment.

1.1.2. Définitions de la RSE

Le concept de la RSE est un concept large et parfois confus ; chercheurs, institutions et managers lui ont accordé différentes définitions. Sa définition n'est pas universelle et elle n'a pas encore trouvé de consensus. On parle souvent de la responsabilité sociale des entreprises, de la responsabilité sociétale des entreprises, de la responsabilité sociale et environnementale et la responsabilité sociétale des organisations. Le volet social porte toujours à confusion.

Au sortir de l'atelier sur la responsabilité sociétale et l'ISO 26000 du 7 janvier 2012 à Paris, la définition de la RSE adoptée est celle de ISO 26000 qui est la plus évolutive et la plus complète, Selon la norme ISO 26000 (2012 : 5), « La Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses

décisions et de ses 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 compatible avec les normes internationales ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

Cette définition est plus complète car elle intègre l'ensemble des parties prenantes : les administrations, les entreprises, les Organisations Non Gouvernementales (ONG), les institutions internationales ou de façon générale des acteurs organisés de la société civile. Finalement la RSO est la contribution concrète des organisations au développement durable. Dans le cadre de l'étude, nous nous en tiendrons à la RSE.

1.1.3. Approches théoriques de la RSE

La notion de la RSE est appréhendée différemment selon plusieurs approches théoriques. Dans cette section, il sera question de la théorie contractualiste selon la vision américaine et la théorie institutionnelle selon la vision européenne.

1.1.3.1. La théorie contractualiste selon la vision américaine

Elle vient des Etats Unis et se réfère à l'éthique. L'entreprise est un nœud de contrat et peut contribuer à la production privée de politique publique. C'est la représentation de l'entreprise en tant que personne morale. Toute fois elle a conclu des contrats avec les différentes parties prenantes qui ont chacune leur propre objectif. Pour Milton FRIEDMAN et les économistes néoclassiques de l'école de Chicago, la mise en œuvre de la RSE doit être directement profitable aux actionnaires. Cela explique qu'il y'a une corrélation positive entre les performances financières et les performances sociétales. JENSEN (2002 :33) soutient cette idée en affirmant que la « croissance à long terme de l'entreprise devrait sous certaines conditions impulser le bien-être social ». JENSEN & MECKLING (1976 : 34) légitiment une

vision de l'entreprise appartenant aux seuls actionnaires. En se basant sur les idées des différents auteurs nous pouvons dire qu'en aucun cas la RSE n'y est vue comme une responsabilité de l'entreprise au même titre que l'Etat. Selon cette théorie, la RSE se résume à des actions philanthropiques. Ce faisant, l'entreprise externalise ses responsabilités à travers la création des fondations privées.

1.1.3.2. La théorie institutionnaliste selon la vision européenne

Elle trouve ses racines en Europe. La RSE étant la contribution des entreprises au développement durable, cela implique que les entreprises ont en premier lieu des fonctions sociales. Elles sont responsables devant la sphère politique et ne se limitent pas à être des êtres moraux fonctionnant comme des individus. Elles sont un être social subordonné dans la société et s'impliquent dans les responsabilités collectives. Comme le dit CAPRON & al. (2007 : 93), « les entreprises ne se contentent pas de mener des actions philanthropiques mais intègrent la RSE dans leur stratégie de management sous le contrôle de l'autorité publique ».

1.2. Pratiques et réalités de la RSE dans l'industrie minière

La pratique de la RSE en Afrique se situe dans un contexte particulier. Dans cette section nous allons exposer d'abord les exemples de pratiques RSE ensuite ces spécificités et caractéristiques.

1.2.1. Exemples de bonnes pratiques RSE

La responsabilité sociétale des entreprises est un concept large qui se matérialise de manière diverse selon les contextes géographiques, sociaux économiques, et les approches propres à chacune des entreprises. Une bonne pratique RSE se définit comme étant « une action menée volontairement et durablement par une entreprise au-delà de ses obligations légales, qui, à la fois :

- contribue à la performance économique de l'entreprise,
- génère des bénéfices sociaux, environnementaux et ou de la gouvernance.

L'objectif fondamental d'une bonne pratique est de favoriser la mise en œuvre de nouvelles actions dans d'autres entreprises. » (Réseau Alliance, 2012 : 4).

Quatre exemples de pratiques RSE sont développés dans ce paragraphe. Il s'agit d'une part de la société de service AZITO O&M et Electrot Depot, d'autre part des compagnies minières SEMAFO et RIO TINTO. Le choix est porté sur ces deux types d'entreprises, pour vous montrer les différentes approches RSE.

1.2.2.1. Cas AZITO O&M

AZITO O&M est une société de services qui produit de l'électricité à Abidjan en Côte d'Ivoire. Dans leur démarche de responsabilité sociétale et de développement durable, elle a commencé par un engagement dans la triple certification QSE (qualité sécurité et environnement) depuis 2001 après la mise en place des activités techniques de production d'électricité. En 2000 la société a été certifiée ISO 9001, OHSAS 18001 et environnement ISO 14001 par l'association française de normalisation. En 2003, elle s'est engagée vers le développement durable en 2005 par la mise en place d'une démarche de développement durable selon le guide SD 21000, (Brou, 2011 : 104). La société a été déclarée conforme au principe du développement durable. Les enjeux consistent à centrer les activités sur la responsabilité sociétale et le développement durable. C'est de mettre l'humain au centre de nos préoccupations se traduisant par la recherche de la satisfaction des clients, du personnel, des riverains, des collectivités locales et territoriales avec qui la compagnie collabore. Plusieurs projets ont été menés au profit de la communauté AZITO comme la construction et l'équipement du centre de santé et l'appui aux femmes du village pour la fabrication d'«atiéké».

1.2.2.2. Cas d'Electrot Depot

Electrot Depot fait partie des treize entreprises françaises sélectionnées pour le trophée de l'économie responsable en matière de bonnes pratiques RSE par Réseau Alliance (26 : 2012). La société créée en 2003, distribue dans ses magasins des produits d'électroménagers, image, son et multi média de qualité. Elle s'est également engagée volontairement dans la RSE avec ses collaborateurs elle développe une politique d'écoute de formation et de partage pour tous, et facilite ainsi l'implication, la considération, la promotion interne et le dialogue social. Electrot Depot respectueux de ses clients, partenaire loyal et responsable pour ses fournisseurs participe activement à la défense de l'environnement par ses actions soutenues à la fois dans

l'optimisation de son organisation logistique ainsi que dans la réduction continue de ses recommandations énergétiques.

Les actions suivantes sont menées au sein de Electrot Depot :

- tous ses collaborateurs interviennent dans la définition de la stratégie d'entreprise ;
- une académie interne a été créée pour favoriser la promotion interne ;
- la formation est obligatoire pour tous ;
- 95% des travailleurs sont actionnaires donc elle partage la création de valeur avec les collaborateurs ;
- les flux logistiques sont optimisés afin de réduire l'impact environnemental.

1.2.2.3. Cas de SEMAFO

SEMAFO est une société minière canadienne qui a des activités de production d'or et d'exploration en Afrique occidentale. La société exploite actuellement trois mines d'or : la mine de Mana au Burkina Faso, la mine de Samira Hill au Niger et la mine de Kiniero en Guinée. Dans sa politique de responsabilité sociale et sociétale développée par SEMAFO (2012 : 13), la société a créé la fondation SEMAFO. C'est une organisation à but non lucratif axée sur le soutien des communautés et l'amélioration de la condition humaine en Afrique de l'Ouest, plus précisément au Burkina Faso, en Guinée et au Niger. De plus elle a pour objectif de lutter contre la pauvreté dans les communautés en Afrique de l'Ouest, en les aidant à répondre à leurs besoins. Ses actions s'alignent sur les objectifs du millénaire pour le développement. La fondation SEMAFO intervient principalement dans la santé, l'agriculture et l'éducation. Quelques actions concrètes suivantes ont été réalisées, comme le soutien aux cantines scolaires, au projet karité et l'installation de matériel médical dans une ambulance de Mana qui est la région où SEMAFO mène ses activités au BURKINA FASO.

1.2.2.4. Cas de RIO TINTO

Au Canada RIO TINTO produit de l'aluminium, des diamants, du minerai de fer et du bioxyde de titane et vend ses produits en Amérique et ailleurs. RIO TINTO se déploie en Australie, au Canada, en Mongolie, en Guinée et au Pérou où les projets majeurs sont en cours d'étude et de réalisation. Il fait partie de l'arsenal des bonnes pratiques RSE des entreprises

extractives exposées au colloque international de l'évaluation environnementale du 12 au 17 juin au Québec par LAMY (2012 : 7).

Sa politique RSE est axée sur une approche centrée sur la participation active des communautés et des programmes mutuellement convenus et encadrés par des ententes formelles avec les communautés affectées. Ce déploiement géographique a forcé RIO TINTO à développer une approche RSE globale qui, tout en partant de principes et normes communes doit être systématiquement adaptée aux divers contextes politique, socio-économique, éco systémique et culturel dans lesquels ses projets interviennent.

Les ententes sociales avec les communautés sont un moyen de structurer et de formaliser les relations avec les communautés et autres parties prenantes locales. Ces ententes permettent de définir les modalités d'accès aux ressources, l'implication dans les mécanismes de surveillance de gestions des impacts et de partage des bénéfices. Dans le modèle d'engagement de RIO TINTO voici quelques exemples de bonnes pratiques :

- les ententes de participation globales est un moyen de formaliser les résultats tirés du processus d'impact, des consultations sur le terrain et les négociations sur les répartitions des avantages ;
- la co-surveillance environnementale est un domaine en pleine évolution qui permet aux communautés de participer activement au processus de suivi environnemental et à l'application des normes émises dans le cadre du permis d'exploitation ;
- la mise en œuvre du programme de développement économique régional ;
- la mise en place d'une procédure formalisé et mutuellement convenus de règlement des griefs ;
- le programme de renforcement des capacités en matière de gestion et de gouvernance locale au profit des communautés.

1.2.2. Spécificités et caractéristiques de la RSE

Le contexte africain est particulier. L'Afrique est un continent sous développé qui rencontre d'énormes problèmes de développement. Le secteur économique est souvent très peu développé ou peu formel avec une pauvreté persistante, un taux de chômage très élevé, un cadre institutionnel et réglementaire souvent déficient. Aussi une faible intervention de la société civile pour réguler l'activité économique et une corruption qui est omniprésente. Face

à une telle situation, il semble difficile d'appliquer la RSE sur la base des standards occidentaux. Pour une application dans le contexte africain, la politique RSE doit être redéfinie pour mieux l'adapter aux réalités africaines.

1.2.2.1. Ancrage territorial

Selon ISO 26000 (2008 :65), « l'ancrage territorial est la proximité proactive d'une organisation vis-à-vis de la communauté ». Il s'agit d'une approche visant à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec les organisations et des parties prenantes locales et à être un bon citoyen de la communauté en matière d'organisation. L'ancrage territorial des entreprises en général et des multinationales en particulier constituent une thématique et un enjeu majeur de responsabilité sociétale. Il fait ressortir diverses problématiques dont les plus importantes sont les relations avec les communautés locales, le respect et la promotion de la culture locale et les investissements communautaires.

De plus en plus, des entreprises s'engagent en faveur du respect des communautés et du développement des territoires où elles sont implantées. Dans ce contexte local nous nous intéressons particulièrement à l'ancrage local. Aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus attendues sur des actions permettant aux communautés d'accueil de bénéficier directement des avantages de leur implantation dans la localité. Plusieurs questions surviennent :

- Pratiquent-elles des achats locaux ?
- Favorisent-elles l'emploi et la promotion des communautés à travers des formations et le soutien pour la création des activités rémunératrices ?
- Ont-elles une influence positive en matière de santé locale ?

L'entreprise est attendue comme un véritable acteur du changement économique et social du territoire. L'entreprise ne peut se développer durablement dans un environnement qui ne lui est pas favorable.

Suite à une étude réalisée par des consultants de RSE Sénégal, BAMBARA & BA (2011 : 24), sur l'ancrage territorial de quatre entreprises sénégalaises en 2011, il est ressorti les

conclusions suivantes : absence d'un cadre de dialogue et d'une stratégie concertée de gestion de la relation entreprise et des collectivités locales. De part et d'autre les collectivités locales appréhendent l'entreprise comme une « vache à lait » à traire dans son terroir, un palliatif aux difficultés ponctuelles de la vie. Les entreprises sont plus enclines à agir avec l'Etat en lieu et place des échanges avec les collectivités locales.

1.2.2.2. Jeux de pouvoir entre l'entreprise, l'Etat et les communautés locales

La démarche RSE est encore à ses premiers pas en Afrique. On constate toujours une certaine méfiance des africains par rapport à la RSE considérée comme dictée par les occidentaux. Les Etats n'ont pas vraiment un pouvoir de régulation sur les sociétés minières. Le plus souvent ce sont des multinationales économiquement plus puissantes que les gouvernements. Comment faire face à une telle situation ? Des communautés locales qui sont le plus souvent analphabètes. Plusieurs obstacles rendent difficile la collaboration entre l'Etat, l'entreprise et les collectivités locales.

Des lois existent pour réguler l'exploitation minière. Mais ces lois comportent des insuffisances qui ont été accentuées par les programmes d'ajustement structurel et récemment les cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté. Les entreprises exploitent ces insuffisances pour les contourner. En plus les communautés locales africaines sont peu influentes en dehors de tout soutien extérieur. La corruption constitue un des handicaps majeurs de l'émergence de la RSE en Afrique. Selon TENE (2012 :2), « les sociétés minières sont plus enclines à collaborer avec les Etats qu'avec les communautés locales ». Beaucoup d'Etats ont adhéré à la convention des Nations Unies contre la corruption et mis en place des structures et mécanismes de surveillance et de répression de la corruption. Au Burkina Faso nous pouvons citer l'exemple du Réseau National de Lutte Anti-corruption (RENLAC). Mais dans la réalité la corruption gangrène toujours les entreprises et les Etats africains.

En résumé, l'enjeu majeur pour l'Etat est d'avoir un impact socio-économique positif de l'investissement minier dans le pays avec le moins d'impacts négatifs possibles sur l'environnement. Quant à la compagnie minière, son enjeu principal est de rentabiliser son investissement avec de moindres coûts opérationnels et financiers possibles. Enfin, l'enjeu pour la communauté locale est d'avoir le plus de retombées socio-économiques possibles (emplois, sous-traitance, réalisations sociales) tout en préservant son cadre de vie.

1.3. Les impacts des activités minières sur les communautés

Cette partie décrit les impacts des activités minières sur les communautés. Nous allons exposer les impacts sociaux, économiques et environnementaux.

1.2.1. Impact social sur les communautés environnantes

Les industries extractives engendrent des impacts sociaux dans leur zone d'activité. Ils se posent à toutes les phases du cycle de vie du projet. La gestion des questions communes liées aux impacts sociaux se situent au niveau de la santé -sécurité de la population et à la fermeture de la mine.

1.2.1.1. Santé-sécurité de la population

L'installation d'une mine dans une région présente d'énormes risques sanitaires et sécuritaires au sein de la population riveraine. Ces risques sont entre autres les infections respiratoires, les propagations des maladies sexuellement transmissibles dues à l'afflux des travailleurs et l'inflation. Force est de constater que l'installation des compagnies minières redynamise l'activité économique de la région d'accueil et génère des revenus aux populations locales. A long terme elle a de fortes répercussions positives sur l'économie locale. Enfin, GRATZFELD (2003 : 63) souligne que « les industries extractives doivent garantir l'hygiène, la sécurité et la santé aux communautés locales ».

1.2.1.2. Fermeture de la mine et activité ultérieure

Le projet minier prépare un plan provisoire de fermeture de la mine et de remise en état du site avant le démarrage des activités de production. Le plan indique clairement les sources de financement durables affectées à son exécution. Dans le cas des mines dont l'exploitation sera de courte durée, un plan de fermeture et de remise en l'état détaillé (faisant état de financements garantis) comme indiqué plus haut est préparé avant le démarrage des opérations. Il prévoit la remise en état du site et prend en considération les questions socio-économiques. Il est conçu de sorte que la sécurité et la santé de la population ne soient pas compromises à l'avenir. GRATZFELD (2003 : 63) souligne « qu'il est essentiel de consulter

les autorités locales et les communautés avant d'établir un plan de gestion post exploitation ». L'utilisation du site après sa remise en état est durable et profitable à long terme aux communautés impactées.

1.2.2. Impacts économiques

Au niveau des impacts économiques, deux points essentiels seront abordés : la question de l'emploi local et de l'approvisionnement local.

1.2.2.1. Question de l'emploi local

L'emploi constitue l'une des attentes majeures des communautés locales à l'égard des entreprises exerçant ces activités dans leur territoire. Les compagnies qui développent des projets dans différentes parties du monde s'engagent à recruter la main d'œuvre locale et si possible à s'approvisionner localement. Cela apporte des bénéfices aux communautés en leur permettant de parfaire leurs habiletés et en leurs fournissant des revenus.

Selon ISO 26000 (2008 :66), « en créant de l'emploi, toutes les organisations, qu'elles soient grandes ou petites peuvent apporter une contribution importante à la réduction de la pauvreté et à la promotion du développement économique. Il permet à la compagnie et aux sous-traitants de surveiller et de gérer ces questions et de permettre aux gestionnaires de faire un suivi plus rigoureux des activités suivantes : formation, sélection, évaluation, gestion des quotas d'emplois pour les communautés, restauration des gains ».

L'emploi local est aussi un moyen pour les compagnies de contribuer au développement de l'économie locale et de consolider les relations communautaires. Pour ce faire, les entreprises appliquent des politiques d'embauches en faveur des communautés. Elles sont conscientes que des conflits peuvent survenir en raison de points de vue divergents au sujet des possibilités d'emplois. Quoi qu'il en soit, une gestion inappropriée de l'emploi local, peut attiser d'une part les tensions entre les communautés et la compagnie et d'autre part, peut faire perdre à la compagnie son permis social d'opérer. Par ailleurs, pour la question du recrutement de la main d'œuvre locale, un problème de qualification peut se poser. Le plus souvent dans les pays en développement, les communautés locales sont analphabètes et ne peuvent pas

prétendre à un emploi qualifié. Les sociétés sont souvent disposées à opérer une discrimination positive. Mais encore faudrait-il que la demande corresponde à l'offre d'emploi ?

1.2.2.2. L'approvisionnement local

L'approvisionnement local a un impact positif dans le développement des territoires d'accueil. Il permet aux communautés d'accueil de développer des activités génératrices de revenus. Concernant la politique d'achats locaux, les compagnies minières sont confrontées à l'absence de Petites et Moyennes Entreprises (PME) structurées au niveau local pouvant répondre aux procédures d'appel d'offres. Comme le dit ISO 26000 (2008 : 71), « renforcer les capacités des entrepreneurs locaux à travers les formations et l'octroi de crédit sont des mesures efficaces pour améliorer l'achat local ». Le développement des capacités leur permet d'être plus compétitif et de répondre aux offres d'achats. L'achat local a un effet de levier sur l'économie local.

1.2.3. Impacts environnementaux

Comme le dit ROUSSEL (1997 : 25), « la question de l'environnement constitue l'un des enjeux majeurs des interrogations contemporaines à propos de leur identité et avenir ». En effet, les activités minières génèrent très souvent d'énormes problèmes environnementaux dans les domaines suivants :

- l'utilisation et la qualité de l'eau ;
- les résidus ;
- les matériaux dangereux ;
- l'affectation des sols et de la diversité biologique ;
- la qualité de l'air ;
- les bruits et vibrations ;
- la consommation d'énergie ;
- les impacts visuels.

Ces impacts sont plus ou moins élevés en fonction du type d'exploitation. Des mesures d'atténuation sont mises en œuvre pour minimiser les risques de destruction de l'écosystème.

En effet il est important que les impacts socio-économiques et environnementaux soient les plus limités possibles lorsqu'ils sont négatifs et les plus importants possibles lorsqu'ils sont positifs

1.3. Enjeux et perspectives de la RSE dans l'industrie minière

La RSE est de plus en plus une réalité dans le monde. Du fait de la mondialisation ses enjeux sont immenses. La question de la RSE est émergente surtout dans les pays en voie de développement (PVD). Dans cette section nous allons tenter de répondre aux questions suivantes : quels sont les enjeux et les préoccupations actuelles de la RSE ?

1.3.1. Enjeux de la RSE

Pour décrire les enjeux de la RSE, quatre points importants seront abordés : les trois dimensions de la RSE, la notion de l'entreprise responsable, l'ISO 26000 et les nouveaux enjeux de la RSE en Afrique.

1.3.1.1 Trois dimensions de la RSE

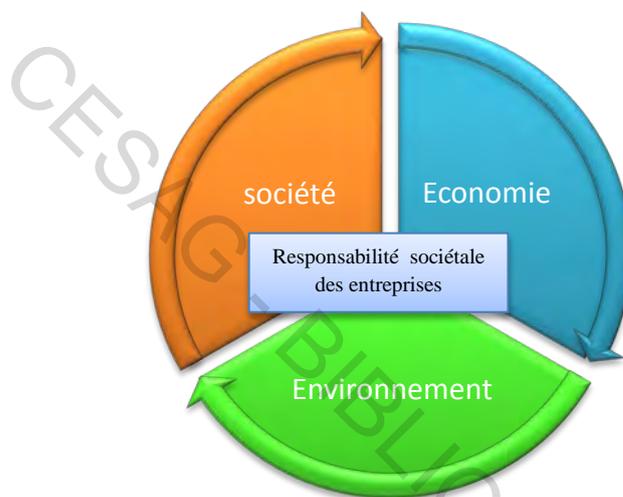
En référence au concept du développement durable, trois dimensions de la RSE sont ainsi énoncées et donnent lieu à la notion de triple bottom line (triple résultat) souligné (CAPRON & al., 2007 : 116). C'est la cohésion au sein de l'entreprise, de la dimension économique environnementale et sociale.

- **Economique** : notre société doit continuer d'avancer et de prospérer mais le modèle économique et ses présupposés doivent changer. Il faut donc repenser notre économie.
- **Sociale** : notre société est fondamentalement inégalitaire, les différences de bien-être et de richesse sont de plus en plus flagrantes. Il faut viser un développement équitable qui permettrait l'épanouissement de chacun et remédierait à l'exclusion de toute une partie de la société.

- **Environnementale** : les répercussions de l'action humaine sur l'environnement sont de plus en plus évidentes : pollution de l'air, déperdition de biodiversité, assèchement des sols, terres polluées. Pour pouvoir continuer de faire de la terre et de ses ressources, le support de notre vie, il faut l'entretenir et la respecter.

La RSE vise à mettre en œuvre de manière harmonieuse les trois dimensions pour le bien-être de tous.

Figure 1: les dimensions de la RSE



Source : nous-mêmes à partir de CAPRON & al. (2007 : 116)

Ce schéma exprime l'idée que l'entreprise responsable se doit de réaliser l'équilibre le plus harmonieux entre ces trois dimensions de sorte qu'elle conjugue trois objectifs : prospérité économique, justice sociale et qualité environnementale.

1.3.1.2. L'engagement des compagnies minières dans la RSE

L'idéal type de l'entreprise socialement responsable se caractérise ainsi selon CAPRON (2002 : 2), «par sa capacité de répondre de ses actes devant toutes ses parties prenantes, à nouer des relations mutuellement bénéfiques avec elles et à concilier leurs différentes exigences de telle manière que tout le monde soit gagnant». Pour l'école ultra libérale incarnée par Millton FRIEDMAN, la seule responsabilité sociale de l'entreprise est de satisfaire ses actionnaires en respectant les règles de compétition. Tandis que pour l'école de

Business and Society, l'entreprise doit certes être profitable; mais elle doit aussi se préoccuper de responsabilités éthiques et philanthropiques. A la suite, nous pouvons retenir qu'une entreprise responsable respecte ses obligations.

1.3.1.3. Les Nouveaux enjeux de la RSE en Afrique

Depuis une dizaine d'années, la RSE fait l'objet d'une discussion en Afrique et elle donne lieu à des initiatives variées. De par sa dépendance à l'aide internationale, l'Afrique est particulièrement sensible aux discours des organisations internationales et aux conditionnalités imposées par les bailleurs de fonds. C'est en ce sens que les bailleurs de fonds font la promotion du développement durable par la RSE depuis les années 1990. Pour ATIDEGLA (2006 : 64), « la question de la RSE se pose surtout avec les vagues d'implantations des firmes transnationales du nord dans les zones où sont produites les matières premières ». Plusieurs acteurs économiques africains voient un intérêt à mettre en place de bonnes pratiques et les outils RSE. La RSE constitue un facteur de développement pour les pays africains. La tendance des entreprises africaines à introduire la RSE dans leur stratégie est aussi liée au contexte local. La population africaine se révèle être de plus en plus sensible à ses questions. Il y'a aussi le Nouveau Partenariat Pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) qui s'intéresse aux questions RSE à travers le Mécanisme Africain d'Evaluation des Paires (MAEP). Actuellement, il y a de plus en plus la nécessité pour les groupes africains de promouvoir un environnement économique stable afin de créer un cadre de confiance indispensable à l'investissement et au développement économique. Les Organisations de la Société Civile (OSC) qui défendent une vision particulièrement exigeante à l'intention des firmes transnationales du nord utilisent la RSE comme moyen de pression pour faire entendre leurs revendications.

Dans la réalité, la RSE est perçue comme un outil qui pourrait contribuer au développement de l'Afrique. Elle présente un intérêt à la fois social, économique, environnemental et politique. Elle limiterait les conflits sociaux et aiderait à impliquer les entreprises dans les enjeux sociétaux. La RSE aurait des effets positifs dans la lutte contre la pauvreté et la sauvegarde de l'environnement.

1.3.2. Perspectives de la RSE

Dans cette partie, il sera question d'abord d'expliquer la relation entre la RSE et le développement durable ensuite présenter la norme ISO 26000.

1.3.2.1. RSE et développement durable

L'inscription du développement durable à l'agenda international permet à la RSE de se diffuser pleinement et d'étendre son pouvoir normatif. Les années 1990 marquent une nouvelle phase pour la RSE, qui se diffuse au niveau international sous le couvert du développement durable. En voulant mettre en pratique le développement durable, les entreprises ont intégré la RSE dans leur stratégie. Même si les fondements de la RSE sont plus anciens que l'émergence du développement durable, c'est seulement au moment où le développement durable s'institutionnalise et acquiert une dimension applicative que la RSE commence à se diffuser auprès d'un grand nombre d'acteurs. C'est ainsi que la RSE et le développement durable paraissent donc très proches. Puisque le premier parle d'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les activités commerciales, là où le second demande de concilier les aspects économiques, sociaux et environnementaux.

Pourtant, les deux termes ne se recouvrent ni dans la théorie, ni dans la pratique. Selon CHANVEAU & ROSE (2003 : 48), « les entreprises à fort impact environnemental, comme les miniers, les pétroliers, les énergéticiens, les industries, etc., vont parler de leur politique de développement durable, alors que des entreprises aux impacts environnementaux moins importants et à la tradition sociale affirmée vont plutôt parler de leur responsabilité sociale, comme les entreprises de prestations de services ou commerciales ».

1.3.2.2. Présentation de la norme ISO 26000

ISO 26000 est la norme la plus connue de la RSE. C'est la norme la plus importante et la plus récente, elle a été publiée le 1er novembre 2010. Mais elle n'est pas certifiable puisque la RSE se situe dans un contexte volontaire et peut aller au-delà des lois. ISO 26000 est un document de cadrage qui apporte des recommandations sur la responsabilité sociétale. Etant un document à vocation universelle, il n'est pas opérationnel et doit être donc adapté aux

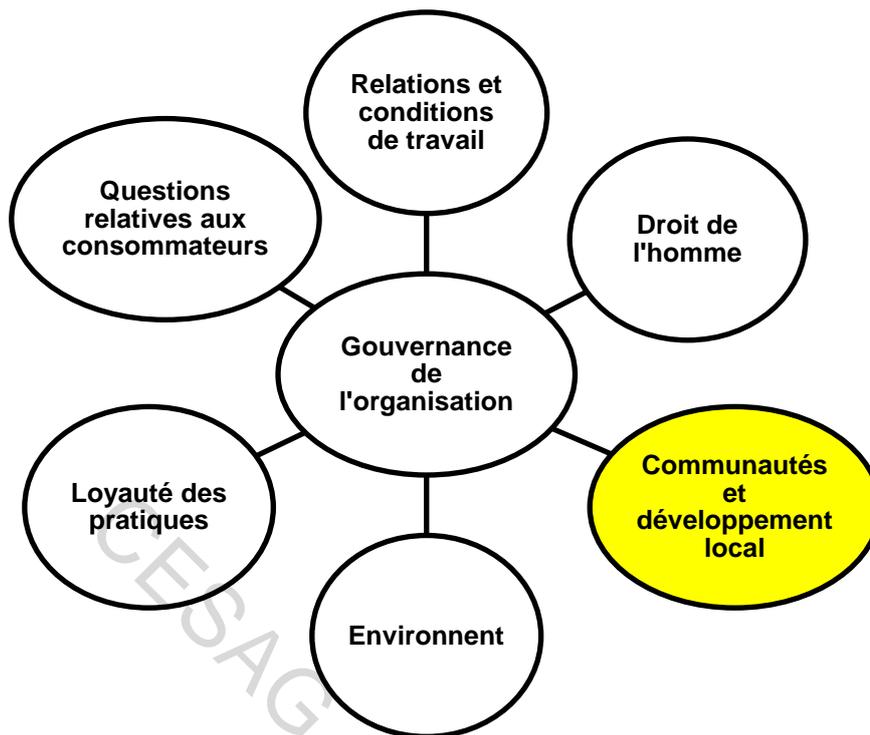
différents contextes et territoires d'application que ce soit une entreprise, une association ou une administration. Elle a pour objectif de mettre en cohérence les objectifs sociaux économiques et environnementaux.

Dans sa mise en œuvre, la norme ISO 26000 encourage les organisations à s'interroger sur leurs valeurs, leurs attitudes, leur culture, et à les remettre en question.

- Concernant la Gouvernance de l'organisation, elle rend compte de l'impact de ses actions et décisions de façon transparente vers l'ensemble des parties prenantes.
- En ce qui concerne les droits de l'homme, l'organisation prévient la discrimination notamment vis-à-vis des groupes vulnérables.
- Pour les relations et conditions de travail, l'organisation développe son capital humain, c'est-à-dire assure le développement des compétences et l'employabilité de chaque personne.
- Pour l'environnement, l'organisation a identifié les différents types de pollutions engendrées par ses activités, produits et services et prend les mesures nécessaires pour les prévenir et les réduire.
- Pour la loyauté des pratiques, l'organisation encourage le développement de politiques publiques responsables. Elle veille à éviter les conflits d'intérêts et les abus d'autorité d'influence ou de manipulation.
- Concernant les questions relatives aux consommateurs, l'organisation sensibilise les consommateurs, clients ou usagers aux enjeux du développement durable en lien avec ses activités, services ou produits.
- Et enfin, communautés et développement local, l'organisation prend les mesures nécessaires pour éliminer les impacts néfastes de ses activités sur la santé des habitants, elle agit pour les préserver.

La dernière question centrale constitue le cadre lié à l'application par les entreprises du concept de développement durable qui repose de l'étude. Les principes de ISO 26000, regroupés en 7 questions centrales, sont représentés dans le schéma suivant :

Figure 2 : les sept questions centrales de la norme ISO 26000



Source : nous-mêmes à partir de AFNOR (2008 : 21)

Conclusion

La notion de la RSE repose sur trois dimensions : économique, social et environnemental. Les entreprises en général, les sociétés minières en particulier doivent non seulement se soucier de leur rentabilité économique, mais elles doivent aussi se préoccuper des impacts de leurs activités sur l'environnement. Les outils et indicateurs de la RSE favorisent une performance globale de l'entreprise. En intégrant la responsabilité sociétale dans ses décisions et ses activités, une entreprise peut tirer d'importants bénéfices, entre autres l'amélioration des pratiques de management des risques, l'amélioration de sa réputation, des relations qu'elle entretient avec ses parties prenantes, le respect des textes internationaux existants en matière de droits de l'homme, de conditions de travail et de l'environnement. De manière générale, la RSE n'est pas très développée en Afrique. Elle souffre d'un déficit de normes, en dépit d'une multiplication croissante d'initiatives diverses.

CHAPITRE 2 : Processus d'évaluation des pratiques RSE liées à la gestion des relations avec les communautés

Comme défini dans les normes de RIO TINTO (2011 : 11), « le terme « communauté » désigne un groupe de personnes qui interagissent ensemble, partagent des intérêts et des valeurs et sont directement touchées par les activités de l'entreprise Ces groupes de personnes habitent généralement sur les lieux ou dans les environs d'un projet ou d'une exploitation, ou ont des liens avec ces terres ». A ce titre, un processus d'évaluation des pratiques RSE liées à la gestion des relations avec les communautés devrait s'appuyer sur une bonne connaissance des dites communautés. Ainsi, dans ce chapitre, nous exposerons, d'abord deux démarches d'évaluation des pratiques RSE, nous en ferons une synthèse puis détaillerons les phases du processus d'évaluation retenue.

2.1. Démarches d'évaluation des pratiques RSE

Dans cette section, deux types de démarches d'évaluation des pratiques RSE seront développés. Il s'agit de l'évaluation de la relation avec les communautés de l'AMC dans le cadre de l'initiative Vers un Développement Minier Durable (VDMD) et de l'évaluation de l'investissement communautaire du Conseil International des Mines et des métaux (ICMM) dans le cadre de l'industrie minière et du développement communautaire.

2.1.1. Démarche d'évaluation de l'initiative VDMD

Dans le souci de maintenir une relation harmonieuse avec les communautés locales, l'initiative VDMD, un programme de l'AMC vise à rehausser la réputation de l'industrie minière. Il améliore le rendement environnemental, social et économique tout en alignant les actions sur les priorités et valeurs des canadiens. Elle sera consacrée à la présentation du référentiel et des critères de notation.

2.1.1.1. Présentation du référentiel

L'AMC a lancé l'initiative VDMD en 2004 afin de rehausser la réputation de l'industrie en améliorant son rendement. Les principes directeurs de l'initiative sont étayés par des indicateurs précis au regard desquels les sociétés membres font état de leur rendement depuis 2004. Ces indicateurs sont conçus pour permettre de jauger le rendement actuel de l'industrie dans des domaines clés et faire ressortir les interventions qui pourraient être prises pour améliorer ce rendement. C'est une évaluation qui a pour objectif de se rapprocher des communautés locales, afin de bâtir une meilleure industrie minière maintenant et à l'avenir. IAMGOLD est membre de l'AMC et depuis 2007, elle participe au programme « Vers le Développement Minier Durable ». Le programme VDMD comprend cinq (5) indicateurs de rendement de durabilité pour lesquels tous les membres de l'AMC doivent rapporter leur niveau de rendement annuel. Les 5 indicateurs sont les suivants:

- la gestion des résidus miniers ;
- la gestion de l'énergie et des émissions de gaz à effet de serre ;
- la planification de la gestion de crises ;
- la gestion de la conservation de la biodiversité ;
- les relations avec les communautés locales.

Dans le cadre de cette étude, nous aborderons un seul indicateur qui est la gestion des relations avec les communautés. De façon pratique, une auto-évaluation de l'entreprise sera faite par un évaluateur indépendant. Dans le cadre de la SFI (2010 : 30), l'évaluation se réalise par un processus participatif qui permet l'entreprise de gagner la confiance des communautés. La gestion des relations avec les communautés est composée de quatre (4) indicateurs de rendement :

1. processus d'identification des communautés locales ;
2. efficacité des démarches d'engagement et de consultation des communautés locales ;
3. mécanisme de réaction aux préoccupations des communautés locales ;
4. rapports.

➤ **Processus d'identification des communautés locales**

Son objectif est de démontrer que des efforts ont été déployés pour déterminer les communautés locales y compris les collectivités et les organisations touchées par les activités

de l'entreprise ou perçues comme telles. Aussi, ceux qui s'intéressent véritablement au rendement et aux activités d'une entreprise ou d'un établissement.

➤ **Efficacité des démarches d'engagement et de consultation des communautés locales**

Son objectif est de démontrer que des mécanismes ont été mis en place pour communiquer avec les communautés locales, notamment les groupes et les organisations, afin de comprendre leurs points de vue, de les renseigner avec transparence sur les activités et le rendement de l'entreprise. Ainsi, en les faisant intervenir activement sur les questions qui les touchent, cela permet de trouver les meilleures solutions comme, par exemple, des mesures d'atténuation, des compensations et d'autres actions.

➤ **Mécanisme de réaction aux préoccupations des communautés locales**

Il a pour objectif de prouver que des processus sont en place pour recevoir les plaintes et prendre connaissance des préoccupations des communautés afin de s'assurer qu'on les comprend bien et qu'on y répond efficacement.

➤ **Rapports**

La publication des rapports a pour but d'expliquer que les activités d'engagements et de consultation avec les communautés y compris les activités menées auprès de collectivités et d'organisations, sont ouvertes et transparentes.

Par contre VILENEUVE & RIFFON (2011 : 3) stipule que la grille d'analyse du développement durable de la chaire éco conseil est un outil de questionnement selon cinq dimensions : (écologique, sociale, économique, éthique, de gouvernance). Il permet d'évaluer dans qu'elle mesure un projet ou une démarche d'organisation favorisant l'amélioration des conditions humaines par son action sur le réel.

2.2.1.2 Critères d'évaluation de l'initiative VDMD

Selon l'AMC (2011 : 2), chaque indicateur comporte cinq niveaux de rendements. Les critères ci-après définissent plus en détail le rendement attendu à chaque niveau. L'évaluateur doit choisir le niveau qui correspond le plus exactement à la situation de l'établissement. Un seul

niveau peut être choisi pour chaque indicateur et il ne peut être attribué que si tous les critères du niveau en question et de tous les niveaux précédents ont été remplis. Si un élément ou un indicateur de rendement n'est pas pertinent, la mention S.O (Sans Objet) doit être indiquée au regard de cet élément. Chaque société membre de l'AMC doit viser, au minimum une cote de rendement uniforme de A pour l'évaluation des relations avec les communautés locales dans le contexte de VDMD et s'employer à améliorer continuellement son rendement. Pour le Canadian Business For Social Responsibility (2008 : 3), l'outil d'évaluation de la RSE aide le conseil d'administration à déterminer les pratiques RSE en cours et les lacunes. L'évaluation est réalisée au moyen d'un processus d'entrevues, de discussions et d'examen documentaires au près du personnel de la société. Les niveaux de réponses de l'évaluation de la gestion des relations avec les communautés locales sont définis dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2: Définition des niveaux de réponses de l'évaluation de la gestion des relations avec communautés locales

Niveau	Définition de niveau de réponse
C	Aucun système n'est en place, les interventions tendent à être réactives; des procédures existent peut-être, mais ne sont pas intégrées aux politiques et systèmes de gestion.
B	Les interventions ne sont pas entièrement uniformes ou documentées, des systèmes /processus sont prévus et en cours d'élaboration.
A	Des systèmes /processus ont été élaborés et mis en place
AA	Des systèmes /processus sont intégrés aux décisions de gestion et aux fonctions opérationnelles
AAA	Excellence et leadership

Source : AMC (2011 : 2)

2.2.2. Démarche d'évaluation de l'ICMM

L'ICMM est une organisation internationale œuvrant aussi dans le secteur minier. Il encourage les industries extractives à promouvoir les bonnes pratiques RSE pour un

investissement minier durable dans leur zone d'activité. Il sera question de la présentation de l'outil d'évaluation de l'investissement communautaire, le processus d'évaluation et les critères de notation.

2.2.2.1. La présentation de l'outil d'évaluation de l'investissement communautaire

La qualité et l'efficacité des investissements communautaires sont des facteurs importants dans la stratégie de l'entreprise pour atteindre et surveiller ses objectifs de durabilité et pour produire un impact positif sur le développement local. Pour l'ICMM (2012 : 115), l'outil d'évaluation des investissements communautaires contribue à améliorer la qualité et l'efficacité des programmes d'investissements communautaires. Il permet de repérer le degré de valeur créée par les investissements sur le plan environnemental, social et économique. L'outil d'évaluation aide les entreprises à planifier d'une manière efficace dans quels programmes investir. C'est pour réduire la subjectivité de la note de l'efficacité des investissements durables que le Cadre de qualité de la durabilité des programmes (Quality Framework) a été développé par la SFI et Deloitte, avec le soutien de l'ICMM, afin d'évaluer la qualité du portefeuille d'investissements durables d'une entreprise.

Elle a pour objectif de favoriser la responsabilité sociale de l'entreprise et de faire en sorte que les agents chargés des relations avec la communauté planifient, conçoivent, surveillent et évaluent la qualité et l'efficacité des investissements sociaux, économiques et environnementaux de l'entreprise de manière efficace. C'est en ce sens que CASTRI (2002 : 8) soutient l'idée que le « développement durable pensée uniquement comme idéologie n'est pas garant d'une démarche pragmatique et responsable sur le terrain pour répondre au besoin légitime des communautés au présent ».

2.2.2.2. Critères de notation de l'outil d'évaluation de l'investissement communautaire

Chaque réponse est notée de 0 à 4. Les réponses notées 0 ne sont pas incluses dans le calcul. Les notes sont ajoutées pour chaque réponse et divisées par le nombre de réponses, ce qui donne une note moyenne pour chaque thématique. Chaque questionnaire recevra une note séparée allant de 1 à 4. Sur les questionnaires, le score global pour chaque initiative est la somme de la moyenne pondérée des scores des deux thématiques. Le score sur la gestion de

la durabilité du programme compte pour 30% de la pondération générale, alors que le score sur l'initiative individuelle de durabilité compte pour les 70% restants, (ICMM, 2012 : 115).

Tableau 3: la signification des notations

Réponses possibles
1- pas d'accord
2- partiellement d'accord
3- d'accord
4- parfaitement d'accord
0- ne sait pas/ ne s'applique pas

Source : nous-mêmes à partir de l'ICCM (2012 : 110)

2.2.2.3. Le processus d'évaluation

L'évaluation se réalise en cinq étapes décrites dans l'ICCM (2012 : 110).

- Etape 1: elle consiste à remplir le questionnaire d'autoévaluation portant sur les thématiques sur la gestion de la durabilité du programme et l'initiative individuelle de durabilité.
- Etape 2 : pour accroître l'objectivité de l'évaluation, les différentes catégories de personnels chargés de la RSE devraient remplir le questionnaire d'auto-évaluation.
- Etape 3 : elle consiste à calculer le score pondéré par rapport à chaque questionnaire.
- Etape 4 : le résultat final du questionnaire d'autoévaluation est un score numérique qui va de 1 (inefficace) à 4 (excellent).
- Etape 5 : après avoir obtenu les résultats, il est question de se référer aux bonnes pratiques des processus de gestion décrite dans le tableau en annexe 2 page (109).

2.3. Synthèse des démarches de l'AMC et de l'ICCM

Les démarches d'évaluation décrites plus haut de l'initiative VDMD et de l'ICMM en matière de gestion des relations sont des outils d'auto-évaluations des pratiques RSE d'une industrie extractive au profit des communautés.

Spécifiquement l'initiative VDMD s'appuie sur 4 indicateurs portant sur l'évaluation des pratiques RSE auprès des communautés. Elle vise à rehausser la réputation de l'industrie minière en améliorant son rendement environnemental, social et économique et en alignant ses actions sur les priorités et valeurs des canadiens.

L'outil d'évaluation de l'investissement communautaire de l'ICMM évalue les pratiques RSE de la compagnie sur la qualité des investissements durables au profit communautés. Elle montre comment concevoir, planifier, mettre en œuvre et contrôler un programme et non ce que doit être un programme.

L'application de ces démarches d'évaluations donne une certaine assurance à la compagnie minière. Puisque les recommandations issues de ses évaluations ont pour but d'améliorer les retombées socio-économiques de l'exploitation minière au profit des communautés locales. Ce sont des outils d'amélioration de l'engagement sociétal. Leur particularité, c'est qu'elles sont élaborées par des institutions qui réglementent les activités des industries extractives. Ce qui oblige les sociétés à intégrer la RSE dans leur management. Par ailleurs il est à souligner que « l'auto évaluation permet non seulement à l'organisation de s'assurer qu'elle est conforme à toutes les réglementations existantes, mais également invite à prendre conscience des réponses innovantes et soutenables à apporter aux grands enjeux sociétaux » (CAPRON & al., 2004 : 124). Ainsi au regard du point de vu des auteurs, quels sont les intérêts et les limites d'une telle démarche ? L'auto évaluation propose un rapport qui met en exergue le niveau d'engagement par l'entreprise des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux. Cependant il est à noter que cette démarche est complaisante pour l'entreprise.

Par rapport aux deux démarches d'évaluations, le choix est porté sur le VDMD. Ce choix est justifié par le fait que l'entité étudiée est soumise à la réglementation de l'AMC. L'AMC effectue des audits annuels sur les pratiques RSE des entreprises membres.

2.4. Les phases du processus d'évaluation des pratiques RSE du VDMD

Le processus d'évaluation des pratiques RSE selon l'initiative VDMD se déroule en trois phases :

- la phase de préparation ;
- la phase de réalisation ;
- la phase de rapport.

2.4.1. Phase de préparation

La phase de préparation consiste à effectuer une prise de connaissance des diverses composantes des communautés locales. Elle s'articule autour des thèmes suivants : la cartographie des parties prenantes et le dialogue avec les communautés locales. Elle consiste à définir les objectifs. Les objectifs sont définis en fonction de l'étude faite aux communautés.

Une bonne connaissance des communautés se réalise à travers :

- la cartographie des parties prenantes ;
- le dialogue avec les communautés.

2.4.1.1. La cartographie des parties prenantes

Il est souvent utile de classer par catégorie les diverses parties prenantes locales en dessinant une image de ce que sont les groupes de parties prenantes. Quels intérêts ils représentent ? Quelle est l'étendue de leur pouvoir ? Constituent-elles des opportunités ou obstacles à l'atteinte des objectifs stratégiques ? En effet dresser une cartographie des parties prenantes permet de clarifier la position de tous les partenaires de l'organisation. Cela revient à identifier et à analyser les parties prenantes afin d'instaurer un climat de confiance propice au dialogue. Parlant de partie prenante, la définition retenue est celui de la SFI. Selon la SFI (2007 :10), « les parties prenantes sont des personnes ou des groupes :

- qui sont directement ou indirectement affectés par un projet ;
- ayant des intérêts dans un projet et / ou la capacité d'influencer son déroulement et ses résultats.

Les parties prenantes peuvent comprendre les communautés, groupes ou individus affectés localement ainsi que leurs représentants officiels, non officiels, les autorités gouvernementales locales et nationales, les politiciens les responsables religieux, les organisations de la société civile, d'autres entreprises ».

Les parties prenantes sont identifiées en 4 étapes : la typologie des parties prenantes, l'identification, segmentation et le ciblage.

Typologie des parties prenantes

IGALENS & POINT (2009 : 43) ont identifié trois types de parties prenantes qui reposent sur un triple constat :

- les parties prenantes organisationnelles, il s'agit des actionnaires, dirigeants ou employés. Parfois ces catégories se confondent, un dirigeant ou un employé peut être également un actionnaire. Mais leur intérêt commun c'est qu'ils apportent des capitaux aux deux autres ;
- les parties prenantes économiques représentées par les clients ou les sous-traitants, les fournisseurs et les banquiers. Dans une perspective de dépendance à l'égard des ressources, ces parties prenantes peuvent être considérées comme indispensables à la pérennité de l'entreprise et comme condition de son développement durable ;
- les parties prenantes sociétales, certaines d'entre elles sont communes à toutes les parties prenantes, les communautés locales, l'Etat ou les collectivités territoriales d'autres sont spécifiques à chaque secteur économique. Ainsi les agences spécialisées et les ONG qui sont fort nombreuses ne sont reconnues comme partie prenante pertinente qu'en fonction des enjeux sectoriels de l'entreprise.

Cette typologie de partie prenante s'adapte à une entreprise publique ou privée. Mais il convient d'adapter la nature du contenu de chaque catégorie à la nature de l'organisation. Voici à quoi ressemble les parties prenantes d'une compagnie minière.

Tableau 4: Exemple de parties prenantes d'une compagnie minière

Catégorie	Partie prenante
Organisationnelle	Personnels, actionnaires
Economiques	Sous-traitants, fournisseurs,
Sociétales	Communautés locales, collectivités locales, Etat et démembrements, ONG

Source : nous-mêmes à partir de IGALENS & POINT (2009 : 45)

Ce sont les parties prenantes sociétales qui feront l'objet de notre étude particulièrement les communautés locales. Quand on évoquera les parties prenantes c'est aux communautés qu'on fait référence.

L'identification

Selon la SFI (2010 : 13), l'identification des parties prenantes se déroule en trois étapes.

- **La première étape** consiste à déterminer les zones potentielles d'impacts et d'influences du projet.
- **La deuxième étape** est celle de la mise à jour de la liste des parties prenantes déjà existantes (brainstorming, liste déjà existante, collecte des données). Cela consiste d'abord à l'élaboration des outils de collectes de données (guide d'entretien et registre des parties prenantes). A l'aide de ces outils, des entretiens sont administrés auprès des autorités administratives et des services techniques déconcentrés afin d'actualiser les listes existantes.
- **La troisième étape** concerne l'analyse des parties prenantes. C'est une analyse basée sur les risques. Une fois les parties prenantes mises à jour, les parties prenantes prioritaires sont sélectionnées et classées par zone d'impact. Chaque partie prenante est analysée à travers des critères et mesurée par les indicateurs de conséquences.

L'identification des parties prenantes locales constitue un premier acte majeur du management du développement durable. Comme le disent IGALENS & POINT (2009 : 10),

« une image vaut parfois mille mots ». C'est dans cet esprit qu'une cartographie des parties prenantes est établie.

La segmentation des parties prenantes

La segmentation consiste à catégoriser en sous-groupes distincts, relativement homogène c'est-à-dire des « segments ». Il s'agit non seulement de repérer mais également de « peser », voire hiérarchiser des parties prenantes avec une intention stratégique.

- **Segmentation selon la proximité des parties prenantes**

Selon IGALENS & POINT (2009 : 26), « la proximité renvoie à l'implication directe des parties prenantes vis-à-vis des actions de l'entreprise ». Elle est étroitement liée à la nature des interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes. Cela consiste à les classer en parties prenantes internes et externes ou encore primaires et secondaires.

- **Segmentation selon le pouvoir des parties prenantes**

Elle permet de comprendre l'influence de celles-ci sur les stratégies, les politiques et les actions de l'entreprise et comment celles-ci les affectent.

- **Segmentation multidimensionnelle**

WOOD & al. (1997 : 853) proposent une catégorisation des parties prenantes fondée sur leur influence, la légitimité de chacune des relations des parties prenantes avec l'entreprise, et l'urgence de la demande des parties prenantes. Ce modèle dynamique insiste sur le fait que les parties prenantes ne sont pas statiques. Elles évoluent dans divers groupes.

Les deux premières formes de segmentation sont plus utilisées car la troisième est sujette à de critiques. Pour DRISCOLL & al. (2004 :55), « ce modèle est parfois critiqué et biaisé par une vision très opportuniste ».

Le ciblage

Dès lors que les contours des parties prenantes sont cernés, on procède au ciblage. Le ciblage des parties prenantes consiste à se focaliser sur l'ensemble des parties prenantes clés. C'est la sélection des parties prenantes prioritaires sur l'ensemble des parties prenantes identifiées.

« En fonction d'une analyse stratégique des risques encourus, l'entreprise implique les parties prenantes prioritaires et met en place un processus de gestion dédiée aux parties prenantes ainsi qu'une communication adaptée » (IGALENS & POINT, 2009 : 28).

2.4.1.2. Le dialogue avec les communautés

En matière de responsabilité sociétale, la norme ISO 26000 souligne l'importance du dialogue dans la communication tant interne qu'externe, en particulier avec les parties prenantes. Une bonne communication avec les populations témoigne d'une part la reconnaissance de leur statut de communautés locales ; d'autre part, elle est un outil efficace pour gérer des conflits sociaux et impulser le développement local au sein des localités impactées par la compagnie minière. Un dialogue efficace avec ces parties prenantes nécessite une approche proactive. Pour GUAY (1996 : 33), « l'approche proactive est un modèle d'intervention qui se caractérise par une importante décentralisation des services vers les petites communautés locales (ou quartiers) et une grande proximité entre les intervenants professionnels et les citoyens ». Elle a pour objectif de permettre aux entreprises de se rapprocher des communautés et à œuvrer pour des actions répondant directement à leur besoin.

Dans une stratégie d'implication des parties prenantes l'entreprise co-construit un véritable dialogue avec celles-ci. Chacun essaie finalement de persuader l'autre de changer, c'est ce qui la différencie des autres stratégies d'informations et de consultation avec les parties prenantes. En réalité, l'entreprise ne cherche pas seulement à influencer ces parties prenantes mais à être influencée par celles-ci. Ce type de communication invite alors à une négociation constante. En favorisant ce dialogue continu avec les parties prenantes, l'entreprise assure une stratégie proactive en se préoccupant des attentes actuelles mais aussi ponctuelles de ses parties prenantes. Pour IGALÉNS & POINT (2009 : 172), « il faut toutefois garder à l'esprit que l'implication des parties prenantes dans la construction même des rapports aboutit à une, forme plus complexe de communication, ainsi qu'à une forme nouvelle de relation avec les parties prenantes ».

En se référant aux bonnes pratiques de la SFI (2007 : 22), dialoguer avec les parties prenantes dans leur communauté apporte les avantages suivants :

- il apporte de la transparence au processus d'engagement et de consultation des communautés locales ;
- il augmente la responsabilité des leaders locaux ;
- il véhicule le message que les entreprises accordent une grande valeur aux informations provenant des communautés ;
- il contribue à développer auprès des communautés un sentiment d'appartenance au processus de construction du dialogue.

Au regard des points de vue des auteurs, la prise de connaissance des communautés locales permettrait de former une opinion sur l'implication des acteurs professionnels dans la vie des communautés locales et ainsi, de formuler des objectifs pour la phase de réalisation. L'implication des parties prenantes dans l'entreprise permet d'aboutir à de meilleurs résultats et à une stratégie gagnante pour les entreprises et leurs communautés.

2.4.2. Phase de réalisation

Elle se matérialise au moyen d'un processus d'entrevues, de discussions, d'examens documentaires menés par le personnel en charge de la gestion des relations avec les communautés et quelques responsables des communautés locales. Elle s'effectue en plusieurs étapes :

- recueils des informations relatives aux engagements RSE de la compagnie ;
- identification des activités réalisées au profit des communautés ;
- présentation des résultats de l'évaluation par indicateur sur la base des critères de notations du VDMD.

2.4.2.1. Recueils des informations relatives aux engagements RSE de la compagnie

Les informations sont recueillies à travers l'analyse documentaire. Elles sont mentionnées dans les rapports annuels du développement durable, la politique de développement durable.

Pour compléter les informations, des entretiens seront effectués auprès des responsables de la compagnie chargés d'appliquer la RSE.

2.4.2.2. Identification des activités réalisées au profit des communautés

Les activités réalisées au profit des communautés sont identifiées à travers les informations recueillies non seulement auprès de la compagnie mais aussi auprès des communautés. Les activités sont généralement formalisées dans la documentation de la compagnie sous forme de rapport, de compte rendu et de plan d'actions. Ainsi les recherches menées auprès des deux parties sont complémentaires et reflètent plus la réalité du terrain. Ces activités sont concernées par les thèmes suivant : investissement communautaire stratégique et mécanisme de gestion des plaintes et doléances.

L'investissement communautaire stratégique

Selon la SFI (2010 : 3), « l'investissement communautaire stratégique inclue les contributions ou actions volontaires des entreprises pour aider, de façon durable des communautés dans leurs zones d'influences ». Ainsi l'investissement communautaire permet aux communautés de faire face à leurs priorités de développement et de saisir les opportunités créées par le secteur privé. Cela vise à faciliter l'atteinte des objectifs opérationnels des entreprises.

Une entreprise qui opère sur la base d'une bonne stratégie finance des Programmes d'Investissements Communautaires (PIC) qui sont liés à leurs propres intérêts où ils ont un avantage comparatif. Une étude menée par ZANDVLIET & ANDERSON (2009 :76), souligne que « dans une étude menée à 60 entreprises internationales opérant sur les 6 continents, a conclu qu'il n'existe aucune corrélation entre les dépenses d'investissements communautaires d'une entreprise et la qualité de ses relations avec les communautés. En général les entreprises qui se focalisent sur les initiatives ciblées ont tendance à avoir un impact plus considérable et une reconnaissance importante que les entreprises qui éparpillent leurs efforts sur plusieurs actions ».

L'objectif du PIC est d'améliorer de manière durable les conditions de vie des communautés locales.

Mécanisme de gestion des plaintes et doléances

Les industries extractives accordent un intérêt particulier aux plaintes et doléances soumises par les communautés. Dans cette section nous allons montrer l'intérêt de la mise en place d'une procédure de gestion des plaintes et doléances et la résolution proprement dite conformément aux bonnes pratiques de la SFI.

- **La mise en place d'une procédure de gestion des plaintes et doléances**

Elle a pour objectif de s'assurer que les plaintes et doléances sont gérées de façon responsable à la satisfaction de toutes les parties. En fait, la mise en place d'un bon processus de dialogue avec les communautés et une bonne stratégie de communication et contribue à la prévention des conflits. C'est pourquoi, dans un contexte de gestion des risques, le temps et les efforts sont initialement consacrés au développement d'un processus de dialogue avec les communautés. Idéalement, les procédures de résolutions des plaintes et doléances sont mises en place depuis le début du processus d'évaluation environnementale et sociale, et pendant tout le cycle de vie du projet.

Le management s'informe et s'implique pour que les mesures décisives puissent être prises en fonction des besoins afin de ne pas créer d'autres conflits. Il est important que cette procédure soit connue du public. En conclusion la SFI (2007 : 72) recommande la procédure de gestion des plaintes et doléances ne doivent pas être considérées comme un substitut au processus de dialogue avec les communautés de la part de l'entreprise ou vice versa. Ils sont complémentaires et se renforcent mutuellement.

- **Résolution des plaintes et doléances**

Les plaintes et les doléances soumises à l'entreprise sont enregistrées auprès des agents de liaison avec les communautés. Elles sont traitées différemment car la plainte demande réparation d'un préjudice alors que la doléance c'est la sollicitation d'une aide. Mais en réalité ces deux termes prêtent souvent en confusion, selon la compréhension une plainte peut être considérée comme une doléance et vice versa. Une fois enregistrées, elles sont analysées auprès du département chargé des relations avec les communautés et conjointement avec les

autres départements concernés le cas échéant. Les plaintes en particulier sont classées par niveau de risque. Le niveau de risque permet d'évaluer le risque préjudiciable à l'entreprise. Plus le risque est élevé, plus l'entreprise est encline à satisfaire rapidement les plaignants. Parlant de doléance, ce ne sont pas toutes les doléances qui peuvent être enregistrées. Les doléances validées obéissent à certains critères. Pour que les doléances soient validées, elles doivent respecter les critères établis par la société. Nécessairement les doléances répondent à un des objectifs assignés par l'entreprise. La difficulté majeure rencontrée dans la résolution des plaintes et doléances réside dans le temps de traitement des dossiers soumis et la non satisfaction des plaignants.

Après avoir effectué cette étude, les objectifs clairs sont définis sur la base des informations qui ont été recueillies.

2.4.2.3. Résultats de l'évaluation sur la base des critères des notations du VDMD

Les questionnaires sont élaborés par l'AMC selon les indicateurs définis plus haut. Mais ils ont été repris pour s'adapter au contexte de l'étude. Par exemple les termes comme « autochtones » ont été remplacés par « communautés locales ». Les questionnaires sont présentés dans l'annexe 1 page 98. Les réponses issues des questionnaires et complétées par les entretiens et l'analyse documentaire sont évaluées sur la base des critères de notation décrite dans la démarche d'évaluation du VDMD. Les notes obtenues constituent les résultats de l'évaluation. Pour l'AMC (2010 : 13), l'objectif visé est d'aider les membres à atteindre le niveau de rendement A pour chacun des indicateurs.

2.4.3. Phase de rapport

Cette phase consiste à l'analyse des résultats en s'appuyant sur le protocole d'évaluation du VDMD. Ce protocole décrit les grandes lignes directrices en matière de gestion des relations avec les communautés par indicateur. Il a pour objectif d'aider les sociétés membre de l'AMC (2011 : 2), à accroître leur capacité à surveiller et à améliorer leur rendement en matière de gestion des relations avec les communautés et de rendre crédible les résultats déclarés par l'entreprise. L'analyse est menée en trois étapes :

- identification des forces et faiblesses issues des résultats de l'évaluation ;

- recommandations pour améliorer les pratiques RSE en matière de gestion des relations avec les communautés locales ;
- l'élaboration du plan d'actions de mise en œuvre des recommandations.

2.4.3.1. L'identification des forces et faiblesses

L'analyse des résultats a pour objectif d'identifier les forces et faiblesses au regard des informations recueillies et des grandes lignes directrices du VDMD. Elle présente une lecture synthétique et argumentée des points forts et faibles des thèmes analysés. A la suite de l'analyse, les risques identifiés permettront d'entamer l'étape des recommandations.

2.4.3.2. Recommandations

Les recommandations sont formulées sur la base des faiblesses et risques détectés à la suite de l'analyse. Elles ont pour but d'améliorer les pratiques RSE liées à la gestion des relations avec les communautés. De ce fait le personnel chargé des relations avec les communautés doivent comprendre que les recommandations ne sont pas une critique et n'impliquent pas une faute professionnelle. Mais c'est une solution proposée au responsable, destinée à corriger les dysfonctionnements et les insuffisances dans la mise en œuvre de la RSE.

2.4.3.3. Plan d'actions

Sur la base des recommandations un plan d'actions de mise en œuvre des recommandations est élaboré. La Direction Générale est chargée du suivi des recommandations. Nous pouvons dire que le suivi des recommandations sans plan d'actions est une évaluation inachevée. Il permet de maintenir la pression, d'informer la direction et de motiver le personnel chargé des relations avec les communautés locales.

Le modèle de plan d'actions retenu apparait dans le tableau ci-après.

Tableau 5: modèle de plan d'actions de mise en œuvre

Actions à mener	Exécutant	Délais de mise en œuvre	observation

Source : nous-mêmes à partir de la SFI (2010)

Au regard du point de vue des auteurs, les rapports RSE peuvent se constituer en un véritable outil de relation publique utilisé par les dirigeants pour renforcer et pérenniser une image particulièrement attractive de leur entreprise.

Conclusion

La gestion des relations avec les communautés est un concept vaste et très complexe. Une bonne gestion des relations communautaires est importante pour maintenir une relation harmonieuse avec les communautés locales. Elle est la condition première aussi bien de l'acceptation de l'entreprise de ses activités que de l'efficacité de la contribution de celle-ci au développement dans l'environnement social dans lequel elle opère. Plusieurs entreprises ont malheureusement appris à leurs dépens. La question est alors essentielle dans les zones minières. La gestion du dialogue, l'implication des différentes couches sociales dans les cadres de concertations sont fondamentales. La mauvaise gestion du dialogue et la répartition inéquitable des ressources issues de l'exploitation entraînent souvent des conséquences néfastes pour l'entreprise et exacerbent les tensions intercommunautaires.

CHAPITRE 3 : Méthodologie de recherche

La revue de littérature permet de mettre en évidence les stratégies RSE de la société IAMGOLD ESSAKANE SA dans le cadre de la gestion des relations avec les communautés locales. Elle s'inscrit dans la politique de développement durable de la compagnie minière. Il s'agit maintenant de définir le cadre d'étude et ses étapes d'évolution. Nous aborderons dans ce chapitre, le modèle d'analyse, la collecte des données et enfin l'analyse des données.

3.1. Modèle d'analyse

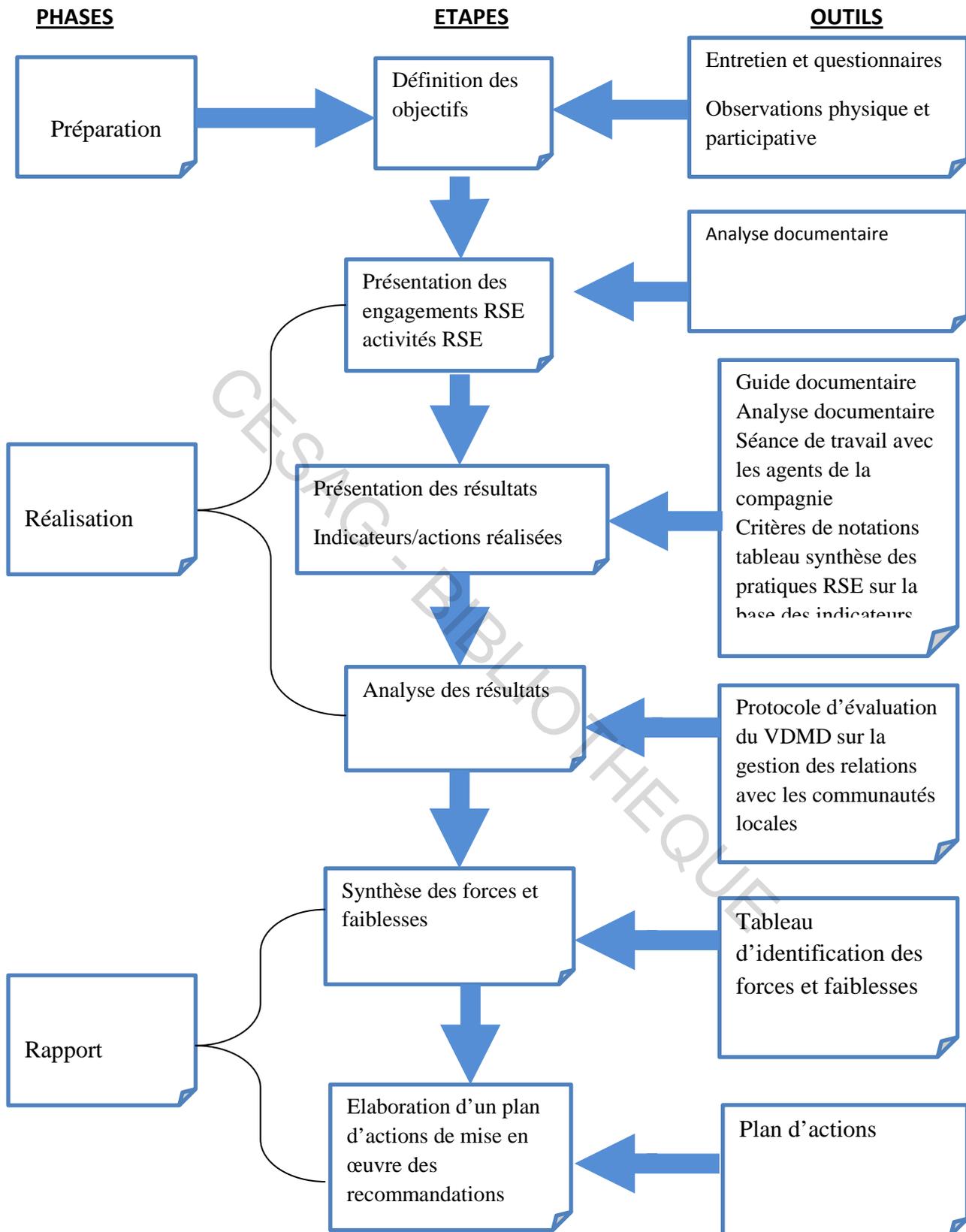
Le modèle d'analyse est un outil qui permet de décrire la méthode de notre étude. La démarche d'évaluation est répartie en sept étapes que nous avons identifiées dans la démarche d'évaluation des pratiques RSE liées à la gestion des relations avec les communautés locales. A chaque étape de la démarche, sont rattachés les outils de collecte et d'analyse des données appropriées. Les principaux outils appropriés sont :

- le guide d'entretien et le questionnaire ;
- la recherche documentaire ;
- l'observation physique et participante ;
- le protocole d'évaluation du VDMD sur la gestion des relations avec les communautés locales.

Les éléments de synthèse d'analyse sont :

- le tableau présentant le niveau de réponse atteint par indicateur ;
- le tableau synthèse des pratiques RSE sur la base des indicateurs VDMD
- le tableau des forces, faiblesses et risques identifiés ;
- le plan d'actions et de mise en œuvre des recommandations.

Figure 3: le modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

3.2. Collecte de données

Au cours de cette phase de terrain, nous avons pu échanger avec les communautés locales et obtenu des séances de travail avec les employés qui travaillent directement avec les communautés locales. Les directions concernées sont la santé sécurité développement durable et l'inter social chargé de la réinstallation.

Les outils sont définis comme les moyens de recherche permettant à un auditeur de saisir et de traiter les informations utiles. La collecte des données nécessite le choix d'outils adapté pour évaluer leur rendement en matière de relation avec les communautés locales à travers les indicateurs VDMD afin d'analyser les pratiques RSE mise en œuvre. Il s'agit de déterminer les outils en fonction de nos objectifs et qui permet à l'auditeur d'atteindre son but. Les données sont collectées par rapport à chaque indicateur à travers l'observation physique et participative, le questionnaire, les entretiens et la recherche documentaire.

3.2.1. Recherche documentaire

Elle consiste à consulter et à exploiter les documents susceptibles de nous aider à mieux comprendre le fonctionnement du département relation et développement communautaire et à s'assurer qu'il est documenté de façon adéquate. Au cours de notre étude, nous avons consulté certains documents tels que :

- le plan sommaire d'engagement des parties prenantes ;
- Community relations handbook de IAMGOLD ;
- le plan de gestion environnemental et social (PGES) ;
- le Plan d'action de réinstallation de IAMGOLD ESSAKANE SA ;
- le rapport d'identification et analyse des parties prenantes de IAMGOLD ESSAKANE SA ;
- le bulletin d'information et communications de IAMGOLD ESSAKANE SA ;
- le registre des plaintes et doléances ;

- la politique de développement durable ;
- la présentation de IAMGOLD ESSAKANE SA ;
- les rapports de rencontre CCME CCE 2011 et 2012 ;
- les rapports mensuels et annuels 2011 et 2012 ;
- l'organigramme ;
- le programme de travail 2012.

3.2.2. Questionnaire

Il s'agit d'un questionnaire de contrôle destiné à collecter les informations nécessaires afin de déterminer le niveau de rendement par indicateur évaluant les pratiques RSE liées à la gestion des relations avec les communautés, ensuite dégager les forces, faiblesses, et les risques associés. Il s'agit du questionnaire issu des protocoles VDMD relatifs aux relations avec les communautés locales. Ce questionnaire sera administré directement et individuellement aux agents chargés de relation et du développement communautaire, du service environnement et ceux de l'inter social, le bureau d'étude qui s'occupe de la réinstallation. A cet effet le questionnaire couvrira l'organisation du département chargé des relations et développement communautaire, son fonctionnement, ses activités, ses objectifs, sa mission, sa politique générale. Ceci permettra de comprendre d'une part les pratiques RSE utilisées en matière de gestion des relations avec les communautés locales, d'autre part, d'apprécier les attentes des communautés locales afin de proposer des recommandations dans le souci de maintenir des relations harmonieuses avec ces dernières. Les questionnaires de l'évaluation sont présentés en annexe 1 page (99).

Tableau 6: Poste des agents concernés par les questionnaires

Intitulé des postes	Nombre d'agents
Directeur du Développement Durable	1
Directeur adjoint du Développement Durable	1
Coordonnateur du département chargé des relations et développement communautaire	1
Chargé de la Réinstallation	1
Chargé des relations communautaires	1
Chargé du développement communautaire	2
animateurs communautaires	3
Directeur de l'inter social	1

Source : nous-mêmes

3.2.3. Entretien

La recherche des informations complémentaires va nous amener à réaliser des entretiens directs à questions ouvertes et des entretiens de groupes avec les responsables des communautés locales tels que les conseillers villageois les maires et agents dans d'autres départements qui entretiennent des relations directes avec les communautés tels que l'environnement, les ressources humaines. Ils sont présentés en annexe 3 page (113). Ces entretiens nous aideront à mieux appréhender les actions et les stratégies mises en œuvre par la compagnie minière au profit de la communauté locale.

3.2.4. L'observation participante et physique

L'observation est le meilleur moyen de contrôle. A ce titre, elle est un outil incontournable pour valider les informations et assure la fiabilité de notre analyse. A travers les constats sur le terrain (participation à des activités avec les communautés et la consultation des différents documents). Nous avons beaucoup utilisé l'observation participante et physique au cours de notre étude. Chaque rencontre avec les communautés a été l'occasion de constater physiquement, comment la mine collabore avec elles. Cela à travers la participation au

CCME, aux visites de courtoisie, aux visites de management et aux rencontres techniques dans les villages.

3.3. Analyse des données

L'analyse des données consistera à présenter les résultats afin de ressortir les forces et faiblesses et les risques associés. L'analyse portera sur les résultats issus de la recherche documentaire, des observations faites, du questionnaire administré et des entretiens. Au terme de cette analyse, se dégagera notre opinion sur les différentes pratiques RSE liées à la gestion des relations avec les communautés et les difficultés rencontrées. Nous réagirons en proposant des recommandations qui feront l'objet d'un plan d'actions. Le protocole d'évaluation des indicateurs VDMD a été retenu. Cette évaluation permettra de faire la synthèse des pratiques RSE sur la base des indicateurs VDMD afin de faire ressortir un tableau pour l'analyse des forces, des faiblesses et des risques identifiés.

Chaque société membre de l'AMC doit viser, au moins, une cote de rendement uniforme de A pour l'évaluation des relations avec les communautés locales dans le contexte de VDMD et s'employer à améliorer continuellement sa performance.

Conclusion

Ce chapitre a permis de présenter notre méthodologie de recherche dans le but de mieux définir le cadre de conduite de l'étude, d'identifier les outils adéquats et de déterminer l'importance de chacun des outils. Il a également permis d'approfondir notre connaissance dans la conception et l'utilisation des outils en question. Désormais, nous disposons d'un cadre méthodologique pour aborder la partie pratique de l'étude.

Conclusion première partie

La responsabilité sociétale des entreprises joue un rôle très important dans une industrie extractive dû à la particularité des activités menées. L'exploitation minière cause d'importants impacts économiques, environnementaux et sociaux dans la région d'accueil. Les stratégies mises en place par l'entreprise ont pour objectif d'identifier les forces et faiblesses et faire des recommandations en vue de les améliorer. La gestion des relations avec les communautés est un concept très complexe. Les stratégies développées dans la revue de littérature ont montré qu'une bonne relation avec les communautés aboutit à une communication très active et constante.

Sur la base de revue de littérature, un modèle d'analyse a été dégagé. Ce qui permettra d'aborder la deuxième partie du mémoire qui porte sur l'évaluation des pratiques RSE liées à la gestion des relations avec les communautés locales de IAMGOLD ESSAKANE SA.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Cette deuxième partie, donnera l'occasion d'aborder le cadre pratique de l'évaluation des pratiques RSE liées à la gestion des relations avec les communautés; cela à partir d'une analyse des actions réalisées par IAMGOLD ESSAKANE SA au profit des communautés locales qui s'intègrent dans sa démarche RSE.

L'objectif assigné à cette seconde partie est d'évaluer les pratiques RSE mises en œuvre par la compagnie à partir des indicateurs VDMD et par la suite identifier les forces et faiblesses et proposer un plan d'actions de mise en œuvre des recommandations pour l'amélioration de cette pratique RSE.

Pour l'atteinte de cet objectif, les points suivants feront l'objet d'analyse:

- la présentation de la société IAMGOLD ESSAKANE SA ;
- les pratiques RSE à IAMGOLD ESSAKANE SA ;
- l'analyse des résultats et les recommandations proposées.

Les recommandations sont adressées aux principaux acteurs du département chargé des relations et du développement communautaires. Le chapitre suivant sera consacré essentiellement à la présentation de la compagnie IAMGOLD ESSAKANE SA, objet de la présente étude.

CHAPITRE 4 : La compagnie minière IAMGOLD ESSAKANE SA

L'objectif de ce chapitre est de présenter la société minière IAMGOLD ESSAKANE SA en vue d'avoir une vision d'ensemble de l'organisation. Cette présentation s'articule autour de six points à savoir : l'historique et le cadre juridique, missions et objectifs, la situation géographique de la mine, la politique de développement durable, l'organisation de la société afin les retombées socioéconomiques de la mine d'Essakane pour les communautés impactées voire pour l'ensemble du pays.

4.1. Historique et cadre juridique

Dans cette section, l'historique, le cadre juridique, les objectifs, les missions, et la zone d'étude du projet minier seront abordés.

4.1.1. Historique

L'exploitation de l'or à Essakane remonte à 1984, suite à la découverte du site par des bergers, qui combinée à une sécheresse régionale, a conduit environ 10 000 orpailleurs à travailler dans la zone de concentration du minerai et ses alentours. Entre 1989-1991, le gouvernement a appuyé un certain nombre d'études pour déterminer le potentiel du site à des fins d'exploitation industrielle. Cela a conduit en 1991, à la création de la Compagnie d'Exploitation des Mines d'Or du Burkina (CEMOB), laquelle a organisé les orpailleurs pour produire du minerai (environ 400 kg par an) qui était vendu à la CEMOB.

En 2000, la CEMOB cessa de fonctionner et arrêta sa production. En 2000/2001, Ranger Minerals mena des activités d'exploration à Essakane en collaboration avec Coronation. En 2002, Coronation et Orezone Inc. fusionnèrent et le permis d'exploration fut transféré à la deuxième citée.

Orezone Inc. a ensuite formé une joint-venture avec Gold Fields Limited pour investir dans des études de pré faisabilité et de faisabilité afin d'évaluer le potentiel minier. Ces études ont révélé qu'une exploitation industrielle du gisement aurifère d'Essakane était rentable. En 2009 IAMGOLD a racheté toutes les actions de Orezone Inc et devient propriétaire et créa la société IAMGOLD ESSAKANE SA conformément aux dispositions du code minier.

4.1.2. Cadre juridique

IAMGOLD ESSAKANE SA est une société anonyme de droit burkinabè, au capital social de 10 000 000F CFA, créé en 2008 dont 90% appartient à IAMGOLD et 10% au gouvernement Burkinabè. Elle est immatriculée au registre de commerce et de crédit mobilier au N° IFU 00016079 H/ RCCM BF OUA2008 B 1278. Son siège social est situé à Ouagadougou au 146 Rue 1349, quartier Zogona. La société est entrée en production en Juin 2010.

4.2. Missions et objectifs

Dans cette partie il sera question des missions et objectifs visés par la compagnie.

4.2.1. Missions

IAMGOLD ESSAKANE SA se veut une mine socialement responsable avec pour mission de créer de la richesse et générer des revenus pour les communautés locales par le développement des ressources naturelles.

4.2.2. Objectifs

Pour réaliser cette mission, elle s'est fixée pour objectif de développer une mine en Afrique de l'Ouest en plusieurs étapes : exploration, construction, opération ou tous les employés et les partenaires seront gagnants et se développeront tout en respectant les engagements économiques, sociaux et environnementaux de la compagnie.

4.3. Situation géographique de la mine d'Essakane et description de la zone d'étude

La localisation Situation géographique de la mine d'Essakane et description de la zone d'étude sera développée dans cette section.

4.3.1. Situation géographique de la mine d'Essakane

Le site d'Essakane est situé au nord-est du Burkina Faso. Elle se trouve sur la frontière des provinces de l'Oudalan et du Seno, dans la région du Sahel à environ 330 km au nord-ouest de la capitale, Ouagadougou. Les principales villes à proximité du site sont : Gorom-Gorom, 35 km au nord-ouest avec plus de 60 000 habitants et Dori 42 km au sud-ouest avec plus de 80 000 habitants. Au moment de son implantation la zone des infrastructures d'Essakane comptait six (6) villages dont cinq (5) traditionnels et un village d'orpailleurs. Elle est représentée dans l'annexe 4 page (114).

4.3.2. Description de la zone d'étude

Les communautés locales font partie intégrante des parties prenantes de IAMGOLD ESSAKANE SA. La construction de la mine d'Essakane a obligé le déplacement de près de 2500 ménages. La population à la base vivait principalement de l'orpaillage. Cet état de fait rend les rapports entre la mine et les communautés particulières et sensibles. Les communautés locales de la mine d'Essakane sont réparties en trois zones.

La zone 1 est constituée essentiellement des villages réinstallés à savoir : Essakane site ,Bounia(Goulgountou),PétabarabéSéno,PétabarabéOudalan,TichnawelletMargnanta (Essakane village).Dans cette zone le village de Essakane site est majoritaire avec 80% de l'effectif des ménages relocalisés.

La zone 2 regroupe les villages riverains qui ne sont pas directement impactés par la mine .Il faut noter qu'avec le projet d'expansion (2012-2013) d'autres villages seront déplacés. La zone 1 et la zone 2 est matérialisée dans une carte présentée en annexe 5 page (115).

La dernière zone est constituée de la région du Sahel et du reste du territoire national.

4.4. Politique de développement durable

IAMGOLD ESSAKANE SA, dans son engagement envers ses parties prenantes et sa volonté d'atténuer les impacts négatifs, économique social et environnemental a mis en place une politique de développement durable. En effet elle s'est engagée pour le développement et la responsabilité sociale en mettant en place une politique de développement durable en neuf (9) points.

- établir des partenariats durables avec les communautés impactés par ses opérations reposant sur les droits de la personne, le respect de la dignité humaine, ainsi que sur la confiance réciproque afin d'atteindre des objectifs communs et un engagement partagé ;
- établir des normes d'exploitation du site qui respectent ou qui vont au-delà des lois et des règlements applicables, des rapports d'impacts environnementaux et sociaux de IAMGOLD, le PGES, les plans de fermeture et les protocoles internationaux dont la compagnie est signataire ;
- inciter et encourager tous les employés et entrepreneurs à faire preuve de leadership et d'engagement en vue de l'amélioration continue pour la protection de l'environnement, la prévention de la pollution, le développement des communautés et la performance économique ;
- intégrer la gestion des risques dans toutes les facettes de ses affaires, incluant le maintien des plans de mesures d'urgence afin de réduire au minimum ou d'éviter l'impact négatif d'événements imprévus ;
- améliorer constamment la performance environnementale en établissant des indicateurs mesurables afin de réduire l'impact des perturbations, des confinements et des déversements ;
- créer des possibilités pour les communautés impactés de partager les avantages découlant des activités de la compagnie en élaborant des projets de remplacement productifs et en développant des opportunités à long terme ;

- intégrer la conservation de la biodiversité à tous les stades des activités de l'entreprise et réduire au minimum les impacts sur la biodiversité tout en assurant la restauration des fonctions des écosystèmes perturbés ;
- élaborer des stratégies de réhabilitation progressive et des plans de fermeture disposant d'un financement suffisant pour toutes les opérations;
- mettre en œuvre de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, de transparence, d'équité et divulguer annuellement les indicateurs de performance.

4.5. L'organisation de IAMGOLD ESSAKANE SA

La société IAMGOLD ESSAKANE SA fait partie du groupe IAMGOLD dont le siège est à Toronto (Canada). Elle est dirigée par une équipe d'exécution de projet, ayant à sa tête un Président Directeur Général. Il organise, coordonne, anime et contrôle toutes les activités de la direction générale. IAMGOLD ESSAKANE SA est organisée en six directions subdivisées en dix-sept départements. Voir l'organigramme en annexe 6 page (116).

4.5.1. Direction de l'usine

Elle est subdivisée en quatre départements qui sont :

- **le Département de l'usine maintenance** : il est chargé de la maintenance de tous les équipements de l'usine ;
- **le Département de l'usine opération**, il assure le traitement du minerai partant du concassage, du broyage, de l'absorption et de la désorption ;
- **le Département de l'usine métallurgie** : il est chargé de l'électro placage et enfin de la fournaise pour la constitution du lingot d'or ;
- **le Département de la centrale électrique** : il a pour mission de fournir de l'énergie électrique à l'ensemble du site.

4.5.2. Direction du la Santé Sécurité et Développement Durable (SSDD)

Elle est subdivisée en trois départements qui sont : le département santé sécurité, le département environnement et le département relation et développement communautaire où nous avons effectué notre stage.

- **le Département de l'environnement** a pour rôle de définir et faire appliquer les bonnes pratiques de travail qui respectent l'environnement, amener la société IAMGOLD ESSAKANE SA à être reconnue pour ses efforts dans la conservation de la biodiversité. Il participe aussi à la formation et à la sensibilisation des employés et des sous-traitants sur leurs responsabilités environnementales ;
- **le Département de la santé sécurité au travail**, a pour principale mission, la mise en place d'un programme de prévention et d'un service médical. Il assure également la sensibilisation et la formation des employés sur les normes de santé et sécurité.

4.5.3. Direction Administrative et Financière

Elle est subdivisée en trois départements qui sont :

- **le Département de l'informatique qui** a en charge de tout le système informatique de la société (réparation, installation, maintenance) ;
- **le Département de la logistique** qui s'occupe de la commande, de la réception, du stockage et de la gestion du matériel ;
- **le Département de la finance comptabilité** qui s'occupe de la paie et de tous les aspects finance et comptabilité de la société IAMGOLDESSAKANE SA.

4.5.4. Direction de la mine

Elle est composée de quatre départements qui sont :

- **le Département de la mine ingénierie**, est chargé de la conception et de la planification des activités minières ;
- **le Département de la mine maintenance**, chargé de la maintenance de tous les équipements et engins du site ;
- **le Département de la mine opération** qui assure l'excavation et le transport du minerais jusqu'à l'usine;
- **le Département de la mine géologie** s'occupe des travaux de forages d'identification des endroits à forte teneur de minerais. Il est chargé aussi de la recherche d'éventuels gisements suivant le permis d'exploitation dont dispose la société.

4.5.5. Direction des Affaires corporatives

Elle s'occupe des relations et des communications externes avec les partenaires et de la gestion du permis minier.

4.5.6. Direction des ressources humaines

Elle est subdivisée en deux départements, à savoir :

- **le Département des ressources humaines** qui s'occupe du recrutement des employés en fonction des besoins de l'entreprise et de la qualité professionnelle de chaque candidat ;
- **le Département de la formation** qui s'occupe de la formation des employés et de l'orientation des nouveaux employés dès leur arrivé sur le site.

Il existe cependant trois Départements qui sont directement rattachés à la Direction Générale :

- **le Département de la sûreté des lieux** qui veille à la sûreté et au respect des mesures, du code de conduite et du code d'éthique du groupe IAMGOLD;
- **le Département de l'optimisation**, elle a eu pour charge l'expansion à travers construction de l'usine et des infrastructures annexes (routes, logement, barrage, ...). Elle était autrefois appelée le département de la construction et a changé de nom après la fin des travaux de la construction de la première phase ;
- **le Département camp**, qui a pour principale mission d'offrir les meilleures conditions d'hébergement, de restauration et de travail possibles aux employés de IAMGOLD ESSAKANE SA. Il s'occupe aussi du nettoyage et de l'entretien des lieux (bureaux, chambre, toilette).

4.6. Les retombées socioéconomiques de la mine de Essakane

En 2011, IAMGOLD a investi près de 228 milliards de FCFA au Burkina Faso afin de mener ses activités, ce qui inclut les coûts en immobilisations, l'approvisionnement local, la rémunération des employés et les projets de réinstallation des communautés. La société IAMGOLD ESSAKANE SA emploie directement environ 2 000 personnes et crée des emplois pour de nombreux fournisseurs locaux de biens et services. En 2012, IAMGOLD ESSAKANE SA a dépensé environ 94,6 milliards de FCFA en approvisionnement local. La compagnie a directement rapporté 48 milliards de FCFA au budget de l'Etat burkinabè sous forme d'impôt et de redevances.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons tenté de présenter la société IAMGOLD ESSAKANE SA à travers sa dimension organisationnelle et fonctionnelle, et mettre en exergue la politique de développement durable et les retombées socioéconomiques de la mine. La compagnie est située au Nord du Burkina Faso dans une zone sahélienne peuplée majoritairement par des éleveurs. C'est une compagnie qui regroupe plus de 2000 employés regroupés à plusieurs directions.

CHAPITRE 5 : Pratiques RSE de IAMGOLD ESSAKANE SA liées à la gestion des relations avec les communautés

Le présent chapitre décrit la présentation et l'analyse de l'existant. Ces résultats sont basés essentiellement sur le questionnaire issu du protocole d'évaluation du VDMD relatif à la gestion des relations avec les communautés locales. Pour ce faire nous allons présenter d'abord le fonctionnement du DRDC et les engagements RSE de IAMGOLD ESSAKANE SA au profit des communautés.

5.1 Fonctionnement du DRDC

Ce département est subdivisé en deux services. Il s'agit du service chargé des relations communautaires, qui met en œuvre le Plan d'Action de Réinstallation (PAR) et de la gestion des plaintes et doléances en rapport avec les communautés. Ainsi le service chargé de développement communautaire s'occupe des projets de développement communautaire. En 2012, cinq(5) centres d'informations ont été créés respectivement à Dori, Gorum Gorum, Falangountou, Essakane site, et à l'entrée du site minier. Ils ont pour mission de favoriser la communication avec les communautés environnantes. L'organigramme du département est présenté en annexe 7 page (117).

5.1.1. Service relation communautaire

Il a pour objectif d'assurer le dialogue inclusif et permanent entre les parties prenantes et la compagnie, dans le but de gérer les risques associés aux relations avec les parties prenantes. Il a pour mission de :

- établir et maintenir des relations harmonieuses avec les communautés locales ;
- assister le service d'enquêtes, d'études et de suivi d'indicateurs utiles à la conception et au suivi des programmes de développement ainsi qu'à la prévention des risques sociaux engendrés par les activités de la mine ;

- appuyer les autres départements en leur fournissant le service d'interprétariat ;
- planifier et gérer le processus de réinstallation des populations déplacées ;
- participer à l'élaboration d'une stratégie à long terme de relations communautaires et assurer la mise en œuvre du plan de gestion des relations avec les parties prenantes ;
- assurer l'identification et l'analyse des parties prenantes et la divulgation des informations.

5.1.2. Service de développement communautaire

Il a pour objectif d'améliorer les conditions de vie de façon durable des communautés locales de IAMGOLD ESSAKANE SA à travers des programmes alternatifs durables par une approche participative. Aussi de concevoir et mettre en œuvre un système efficace de suivi-évaluation et veiller à sa bonne exécution par les parties prenantes. Ce service a pour mission :

- d'assurer la mise en œuvre des mesures d'atténuation des impacts négatifs socioéconomiques, issus de l'étude d'impact environnemental et social (EIES) ;
- de déterminer les coûts financiers et les domaines d'affectation des subventions de la compagnie, aux parties prenantes, de même que les modalités de décaissement et la nature des investissements sociaux à réaliser dans les villages ;
- de planifier la réalisation des activités identifiées avec les parties prenantes ;
- d'assurer le suivi régulier des activités de la compagnie au profit des parties prenantes ;
- de faire périodiquement, le point de l'état d'avancement des activités mises en œuvre au profit des parties prenantes.

5.2. La RSE à IAMGOLD ESSAKANE SA

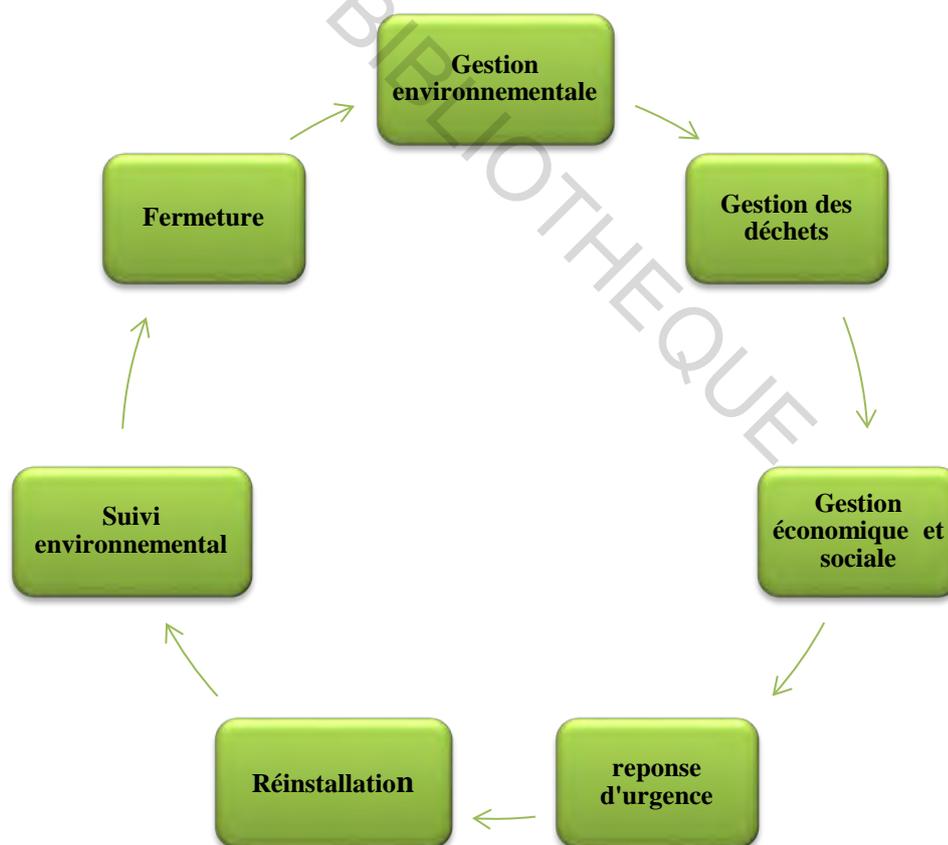
La politique de responsabilité sociale de la société IAMGOLD ESSAKANE SA est partie intégrante de sa politique de développement durable. IAMGOLD ESSAKANE SA se veut l'image d'une mine socialement responsable. Dans son engagement en faveur des

communautés locales, des actions concrètes ont été mises en œuvre. Il s'agit du programme de gestion environnementale et sociale, du plan d'action de réinstallation et les outils de communication.

5.2.1. Programme de gestion environnementale et sociale

Le Programme de Gestion Environnementale et Sociale (PGES) définit les objectifs environnementaux et sociaux de la mine d'Essakane ainsi que les mesures d'atténuation à mettre en place pour prévenir, réduire ou compenser les impacts négatifs liés à l'activité ainsi que les mesures de valorisation des impacts positifs. Ce programme découle du code minier et des recommandations de la Société Financière Internationale en matière de bonnes pratiques de gestion des questions liées à la santé sécurité et au développement durable. Le PGES est réparti en sept (7) plans d'actions qui sont présentés dans le schéma suivant.

Figure 4: Plans de gestion sociale et environnementale de IAMGOLD ESSAKANE SA



Source : PGES de IAMGOLD ESSAKANE SA (2012)

- Plan de gestion environnementale : il expose les mesures que la mine d'Essakane devra adopter afin de gérer ses activités de manière à prévenir, à réduire les impacts environnementaux réels ou potentiels des différentes phases (construction, exploitation et fermeture) du projet minier. A cet effet 40000 plantes ont déjà été plantés en 2012.
- Plan de gestion des déchets : il présente les normes mises en œuvre par la compagnie pour gérer au mieux les impacts négatifs liés à la production des déchets. Il comprend le programme de recyclage communautaire (bois métal) l'incinération des déchets bio médicaux et l'enfouissement différencié des déchets non recyclables. Il ne traite que des déchets domestiques et industriels.
- Plan de gestion économique et social : il a pour objectif de faire en sorte que les bénéfices sociaux, économiques issus du projet profitent à long terme aux communautés locales en particulier et au Burkina Faso en général. Ce programme a été mis en œuvre en partenariat avec les communautés locales et l'Etat. Il est composé de sept (7) plans d'actions (plan d'engagement des parties prenantes, plan d'investissement communautaire, plan de développement de l'emploi, plan santé-sécurité, plan de réinstallation de la population et plan archéologique).
- Plan de réponse d'urgence : il met l'accent sur l'identification des scénarios d'accidents potentiels, il s'appuie sur des impacts, et sur l'évaluation des risques du projet minier.
- Plan de réinstallation met en application les directives nationales et les pratiques internationales en matière de déplacement involontaire des populations.
- Plan de suivi environnemental : il vise à mesurer et à évaluer les impacts réels et potentiels (poussière, eau, bruit, faune) du projet minier sur l'environnement. Il respecte les exigences de la réglementation burkinabé ; ceux de la SFI, et de l'Organisation Mondiale de la Santé. A cet effet des audits externes sont réalisés chaque année et la compagnie a eu la certification ISO 14001.
- Plan de fermeture conceptuel : il a été développé selon les principes de bonnes pratiques proposés par l'Association Minière Canadienne. Il est évalué à 15milliards de FCFA et a été placé dans un fonds de réhabilitation minière. De plus un programme de réhabilitation du site a été lancé en 2011.

5.2.2. Plan d'Action de Réinstallation

Le plan d'action de réinstallation est inclus dans le programme de gestion environnemental et social. Vu le déploiement de la société pour déplacer la population, il fera l'objet d'une attention particulière.

Le Plan d'Action de Réinstallation (PAR) de la mine d'Essakane, réalisé en 2008, a porté sur le déplacement de plus de 13 000 personnes vivant à Essakane site et dans les cinq villages traditionnels : Marganta (hameau d'Essakane village), Pétabarabé Oudalan, Pétabarabé Séno, Bounia et Ticknawell (hameau de Goulgountou).

La planification de la réinstallation du Projet aurifère de la société IAMGOLD ESSAKANE SA a été entreprise en collaboration avec les acteurs concernés regroupés dans le Comité Consultatif de la mine d'Essakane (CCE). Le CCE était composé des représentants des personnes affectées par le projet minier, des autorités administratives et coutumières, des services techniques et des organisations non gouvernementales ainsi que des représentants de la compagnie minière.

Une approche participative et consensuelle a été adoptée lors des consultations. Cela a permis une compréhension commune des propositions traitées et des ententes. Les principes, les politiques, les procédures et les sites de la réinstallation ont été déterminés par le CCE de la mine d'Essakane. Au terme de près de trois mois d'échange, un protocole d'entente a été signé entre IAMGOLD ESSAKANE SA et les représentants des communautés des villages déplacés.

Les déplacements, physiques et économiques et la réinstallation sont planifiés et effectués en conformité avec les lois et les dispositions suivantes :

- le code minier Burkinabè ;
- l'Etude d'Impact Environnemental et Socio-économique (EIES) ;
- la législation applicable du Burkina Faso et dans les provinces de l'Oudalan et du Séno;

- la Norme de performance 5 et toutes les autres normes de performance applicables de la Société Financière Internationale (SFI).

La réinstallation a couté près de 11 milliards de FCFA.

Tableau 7: Récapitulatif des réalisations du PAR

Réalisations	Nombre
Parcelles créés	2967
Bâtiments construits	2098
Forages	32
Bornes fontaines	4
Centre de santé et Promotion Sociale (CSPS)	1
Eglises	2
Mosquées	7
Ecoles	2
Banque de céréales	1
Aire d'abattage	1

Source : Fiche projet PAR de IAMGOLD ESSAKANE SA (2012)

Photos montrant les réalisations du PAR en annexe 9 page (119).

5.2.3. Les outils de communication

L'engagement des parties prenantes dans un dialogue constructif, notamment les communautés locales, est au cœur de la politique de développement durable de IAMGOLD ESSAKANE SA. Une bonne communication permet de mieux comprendre les préoccupations et les intérêts des parties prenantes, d'améliorer les programmes d'investissements communautaires et de réduire les risques associés à une mauvaise relation avec les parties prenantes externes. Pour ce faire, la compagnie s'est dotée de plusieurs outils de communications. Il s'agit des visites aux communautés, le Comité de Communication de la Mine d'Essakane (CCME), les centres d'informations et le mécanisme de gestion des demandes extérieures.

5.2.3.1. Visites aux communautés

Il s'agit des visites de courtoisies, des visites de managements, des visites techniques effectuées à l'endroit des communautés. Ces visites permettent aux agents communautaires de la société IAMGOLD ESSAKANE SA de s'imprégner des réalités que vivent les communautés et de se rapprocher d'eux pour maintenir une présence et une proximité permanentes, en somme, entretenir des rapports de bon voisinage.

5.2.3.2. Le Comité de Communication de la Mine d'Essakane

Le Comité de Communication de la Mine d'Esskane (CCME) constitue un espace d'échanges officiel avec les communautés qui sont invitées à exprimer leurs préoccupations quant aux impacts des activités de la mine et leurs intérêts en matière de développement communautaire. Le CCME est composé de représentants des communautés situées à proximité de la mine, des autorités administratives, des différentes catégories socioprofessionnelles ainsi que de groupes d'intérêts spécifiques et les services techniques de l'État. Des représentants d'organisations de la société civile et des partenaires techniques et financiers associés à certaines activités ainsi que des observateurs selon les sujets abordés. Le Comité de Communication est sous la présidence du Secrétaire Général de la région. Un Comité conseil du CCME formé d'autorités administratives appuie la société dans l'organisation des rencontres et le suivi des travaux du CCME.

5.2.3.3. Les centres d'informations

A la demande des jeunes de la région, IAMGOLD ESSAKANE SA a ouvert 5 centres d'information dans les chefs-lieux de commune de Dori, Gorom Gorom et Falangountou ainsi que dans le village de Essakane site et à l'entrée du site minier. Ces centres d'information jouent le rôle d'interface entre la mine d'or d'Essakane et l'ensemble des communautés et des zones environnantes. Ils ont pour mission de donner de l'information sur les annonces d'emplois à la mine, de mettre à la disposition du public une documentation variée, de collecter les plaintes et des diverses sollicitations des populations.

5.2.3.4. Le mécanisme de gestion des demandes extérieures

La procédure de gestion des demandes décrit la façon de gérer les demandes externes (plaintes/doléances) des parties prenantes de la mine selon les bonnes pratiques connues dans le domaine. En mettant en place cette procédure qui se veut fiable, transparente et crédible, les parties prenantes incluant les communautés locales trouveront des conditions équitables pour faire examiner et résoudre leurs préoccupations.

Le mécanisme de gestion des demandes externes est un outil qui vise à instaurer un climat de confiance avec les parties prenantes externes et à parvenir à une compréhension mutuelle des problèmes afin de renforcer le soutien de ces parties prenantes.

C'est aussi un outil de prévention par détection rapide des préoccupations des parties prenantes, au lieu de laisser les problèmes s'aggraver et conduire à des conséquences beaucoup plus préjudiciables pour l'entreprise et/ou les parties prenantes.

5.2.3.5. Les tables de concertation

Des cadres de concertations régionaux et provinciaux se réunissent plusieurs fois chaque année afin de mettre en œuvre la stratégie de développement du territoire concerné et d'évaluer l'évolution des différentes orientations gouvernementales. Ces cadres présentent l'avantage de réunir une multitude d'acteurs publics et privés dont le dénominateur commun est le développement du même territoire. La société IAMGOLD ESSAKANE SA participera autant que possible aux cadres de concertation de la région du sahel et des provinces de l'Oudalan et du Séno afin de se positionner comme un acteur important et incontournable du développement local.

5.2.3.6. Communication interne

Les relations régulières avec l'ensemble des parties prenantes sont une des solutions pour prévenir les risques importants de perturbation de la production. Il est important de ne pas négliger une partie prenante clé, interne ou externe à l'entreprise afin qu'elle devienne un relais pour une meilleure communication avec les communautés. La communication interne est mise en place pour, d'une part, assurer leur collaboration dans la mise en œuvre du PGES

et d'autre part, véhiculer l'information aux cibles externes. Un programme est élaboré à cet effet avec des indicateurs de performance.

5.2.4. IAMGOLD ESSAKANE SA et ses parties prenantes

Dans son activité, la société entretient diverses relations avec ses collaborateurs appelés parties prenantes représentées dans la figure 5 (page 71).

La société entretient des relations avec sept types de parties prenantes à savoir :

- parties prenantes internes : constituées essentiellement des employés et actionnaires de la compagnie ;
- organisations internationales : elles veillent aux respects des réglementations conclues avec la société ;
- autorités gouvernementales représentent l'Etat, les collectivités locales et les structures étatiques décentralisées ;
- ONG : qui œuvrent auprès des communautés et de la mine pour le respect des engagements pris dans le cadre du programme de développement communautaire ;
- société civile : l'ensemble des organisations de la société civile ;
- Partenaires commerciaux sont représentés par les sous-traitants et fournisseurs ;
- Les communautés locales représentées par la population directement ou indirectement impactée par les activités de la mine d'Essakane.

Figure 5: IAMGOLD ESSAKANE SA et ses parties prenantes



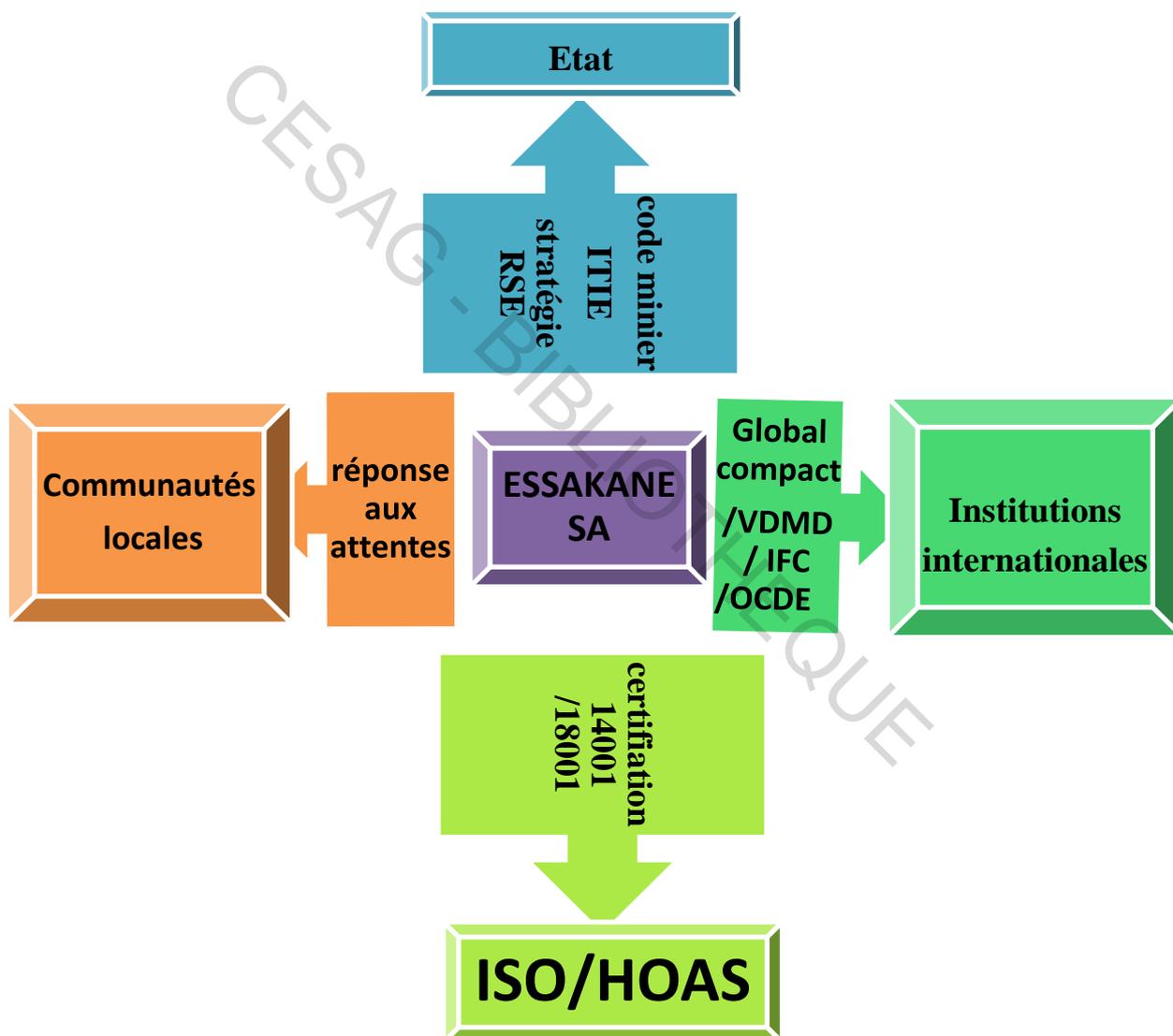
Source : nous-mêmes à partir du PGES (2012 :77) de IAMGOLD ESSAKANE SA

5.2.5. La responsabilité sociétale de IAMGOLD ESSAKANE SA sur le plan local, régional, national et international

La figure 6 (page 72) décrit la responsabilité sociétale de IAMGOLD ESSAKANE SA dans son environnement. La compagnie minière n'a pas une politique formelle RSE, il pratique la RSE à travers l'application de sa politique de développement durable. Sur le plan local et régional la société IAMGOLD ESSAKANE SA mène de multiples actions au profit des communautés locales en essayant de répondre à leurs attentes. Toutes les sociétés extractives y compris IAMGOLD ESSAKANE SA adhèrent à l'ITIE pour la transparence des taxes qu'elles payent à l'Etat et sont tenues de respecter le code minier burkinabè. IAMGOLD ESSAKANE SA étant une société canadienne, adhère à la stratégie RSE du gouvernement du Canada qui fait la promotion de la RSE auprès de ses entreprises. Sur le plan international,

elle a adhéré au pacte mondial de l'ONU et aux critères de l'OCDE pour les industries extractives. IAMGOLD ESSAKANE SA qui est membre de l'AMC effectue des audits annuels sur les critères VDMD. Dans son PGES elle se conforme aux critères de performances de la SFI qui décrivent les bonnes pratiques de la gestion sociale et environnementale de l'industrie extractive. Enfin la compagnie minière est certifiée ISO 14001 et OHSAS 18001 dans le domaine de l'environnement et santé sécurité.

Figure 6: la responsabilité sociétale de IAMGOLD ESSAKANE SA sur le plan local, régional, national et international



Source : nous-mêmes à partir du rapport RSE (2012)

Voici comment la stratégie RSE de IAMGOLG ESSAKANE SA est ainsi structurée.

Conclusion

Ce chapitre décrit le fonctionnement du DRDC. Il met en exergue les politiques, les stratégies RSE mises en œuvre par IAMGOLD ESSAKANE SA au profit des communautés locales. Le chapitre suivant fera l'objet de la présentation des résultats et de l'analyse proprement dite en faisant ressortir le tableau des forces et faiblesses et les risques identifiés et enfin les recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Analyse des résultats et recommandations

Le présent chapitre a pour objectif d'analyser les pratiques RSE relatives à la gestion des relations avec les communautés telle que pratiquée à IAMGOLD ESSAKANE SA de sorte à identifier les forces et faiblesses en vue de proposer des recommandations et un plan d'actions pour leur mise en œuvre. Cette étude permettra de présenter les résultats de l'évaluation et effectuer l'analyse afin de proposer des solutions durables aux faiblesses relevées dans le but d'améliorer les pratiques RSE liées à la gestion des relations avec les communautés locales.

6.1. Présentation des résultats de l'évaluation selon le VDMD

Cette partie sera consacrée à la présentation des résultats de l'évaluation.

6.1.1. Résultats de l'évaluation des indicateurs selon le VDMD sur la gestion des relations avec les communautés locales

IAMOLD est membre de l'AMC depuis 2007 et réalise chaque année des évaluations du VDMD. Notre évaluation sur le niveau de rendement des relations avec les communautés locales se présente comme suit : les réponses aux questionnaires du VDMD sont présentés en annexe 1 page (99). La synthèse de l'évaluation est présentée dans le tableau 8 (page 75).

Tableau 8: les résultats de l'évaluation VDMD

Niveau / Indicateur	C	B	A	AA	AAA	Commentaires
Identification des communautés locales					X	Les communautés locales sont-elles mêmes invitées à intervenir régulièrement dans la détermination des communautés locales afin de garantir que la majorité des attentes sont prises en compte.
Engagement et consultation des communautés locales			X			Des processus formels et documentés sont en place pour engager et consulter les communautés locales.
Mécanisme de gestion plainte et doléance			X			ESSAKANE SA comprend bien les préoccupations des communautés locales et leurs exigences en matière de consultation et les documente à travers la procédure de gestion des plaintes et doléances
Déclaration			X			Des processus formels sont mises en place pour les rapports sur les activités d'engagements et de consultations des communautés locales

Source : nous-mêmes à partir du protocole d'évaluation de l'AMC (2011 :2)

Tous les indicateurs ont atteint le niveau A qui est le niveau minimum recommandé par l'AMC. Le premier indicateurs a atteint le plus haut niveau qui est le triple A.

6.1.2. Description des résultats de l'évaluation des pratiques RSE liées à la gestion relations avec les communautés en se référant aux indicateurs du VDMD

Cette partie concerne la présentation dans un tableau de la synthèse des pratiques RSE mise en œuvre par la société en se basant sur les indicateurs VDMD relatif à la gestion des relations avec les communautés. Les résultats obtenus de l'évaluation VDMD seront expliqués à travers les cinq points suivants :

- le dialogue avec les communautés locales ;
- l'investissement communautaire ;
- l'emploi et l'approvisionnement local ;
- la gestion de l'impact social et environnemental ;
- le mécanisme de gestion des plaintes et doléances.

Tableau 9: Synthèse des pratiques RSE en se basant sur l'évaluation par les indicateurs VDMD

Indicateurs Pratiques RSE	Identification des parties prenantes locales	Engagement et consultation des parties prenantes	Mécanisme de résolution plaintes et doléances	Publication des rapports
Dialogue avec les communautés locales	Les parties prenantes ont été identifiées et repartis en zone Analyse des parties prenantes selon l'influence et l'impact	Intégration du dialogue dans les communautés à travers les visites aux communautés Le CCME le CSR le CCE	Compréhension et prise en compte des préoccupations des communautés locales à travers la nouvelle procédure des plaintes et doléances	Divulgation des informations sur le processus d'engagement et de consultations des communautés locales à travers les brochures CCME et le suivi de la restitution du CCME
Programme d'investissement communautaire	Meilleure répartition des investissements communautaires à partir de l'identification et l'analyse des parties prenantes locales	Renforcement des capacités Négociations du Plan d'action de réinstallation	Il tient compte des avis des communautés locales pour le choix des projets. Ils collaborent ensemble pour la réalisation de certains projets communautaires	Publication des rapports d'activités et communication du CCME
Recrutement et achat local	La mise à jour d'un répertoire d'entrepreneurs locaux. La mise en place de base de données pour les travailleurs journaliers.	Renforcement des capacités	Les plaintes et doléances liées aux problèmes de recrutements et d'achats locaux sont entreprises et résolues quelquefois	Des rapports sont produits sur la répartition de la fourniture des biens et services et communication CCME
Gestion de l'impact social et environnemental	L'utilisation continue des terres traditionnelles pour les éleveurs et orpailleurs ont été identifiées	Consultation des communautés pour la préservation de l'environnement, conservation de la biodiversité	Les plaintes issues des problèmes de gestion environnementale et sociale. Résolution des plaintes et doléances	
Mécanisme de gestion des plaintes et doléances			Procédure de gestion des plaintes et doléances et le nombre de plaintes et doléances	Publication de la procédure de gestion des plaintes et doléances

Source : nous-mêmes

6.1.2.1 Dialogue avec les communautés

La définition d'une stratégie de dialogue avec les communautés locales constitue la première étape pour entamer un dialogue constructif. Pour cette stratégie l'ensemble des indicateurs sont concernés. Ils ont atteint au minimum le niveau A.

L'identification des communautés locales a atteint le triple A. Cette performance remarquable témoigne des efforts consentis par la société. Deux sessions de travail portant sur l'identification et l'analyse des parties prenantes locales ont été organisées respectivement en septembre et décembre 2011. Au sortir de ces travaux les parties prenantes de la région ont été identifiées mais l'analyse n'a pas été achevée.

Dans sa démarche d'engagement et de consultation avec les communautés locales, l'année 2012 a été marquée par la mise en place de nouveaux outils de communication. Ils sont composés des centres d'informations, le CCME et les visites aux communautés. Cela a permis à la société d'adopter une approche proactive, de se rapprocher d'avantage des communautés et d'atteindre le niveau A dans son engagement envers les communautés.

Avec la mise en place de la nouvelle procédure de résolution des plaintes et doléances, elles sont toutes systématiquement enregistrées. Cette procédure est un outil efficace qui permet de mieux comprendre les préoccupations des communautés locales et d'en tenir compte.

La brochure expliquant le CCME et les centres d'informations et la procédure de plaintes et doléances sont publiques. Il est à noter que la brochure a été traduite dans les trois langues locales : Songhaï , Tamashek et Fulfulde et remise aux populations.

6.1.2.2. Investissement communautaire stratégique

L'investissement communautaire stratégique a pour objectif d'améliorer de manière durable la qualité de vie des communautés locales. Il est reparti en deux catégories : l'un concernant les investissements réalisés dans le cadre du respect des engagements du PAR et l'autre dans le cadre du programme de développement communautaire. Cette stratégie se retrouve dans tous les indicateurs. Dans la mesure où les parties prenantes ont été identifiées, les investissements communautaires feront l'objet d'une meilleure répartition par zone. Grâce

aux négociations du PAR, les communautés participent aux choix des investissements dans leur localité. Dans le cadre de renforcement des capacités trois (3) sessions de formation ont été organisées sur trois sites au profit de 90 personnes issues des communautés des villages relocalisés. Par le mécanisme de gestion des plaintes et doléances et le CCME, IAMGOLD ESSAKANE SA apporte de nouveaux investissements aux communautés en réponse à leurs préoccupations. Les investissements communautaires réalisés font l'objet de rapport publié à travers des brochures distribuées aux populations.

Au titre de l'année 2012 la société IAMGOLD ESSAKANE SA a investi plus d'un milliard de FCFA au profit des communautés. 325 Millions de FCFA ont été engagés pour le programme de développement communautaire et 925 millions de FCFA pour les engagements du PAR. Les investissements sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 10: récapitulatif des investissements réalisés et leur coût

Désignation	Coût(FCFA)
Education	75 000000
Programme agro-Sylvio-pastoral	35 000000
Programme en eau et assainissement	137 000000
Dons et renforcement institutionnel	78 000000
Total développement communautaire	325 000000
Engagement du PAR	975 000000
Total	1 300 000000

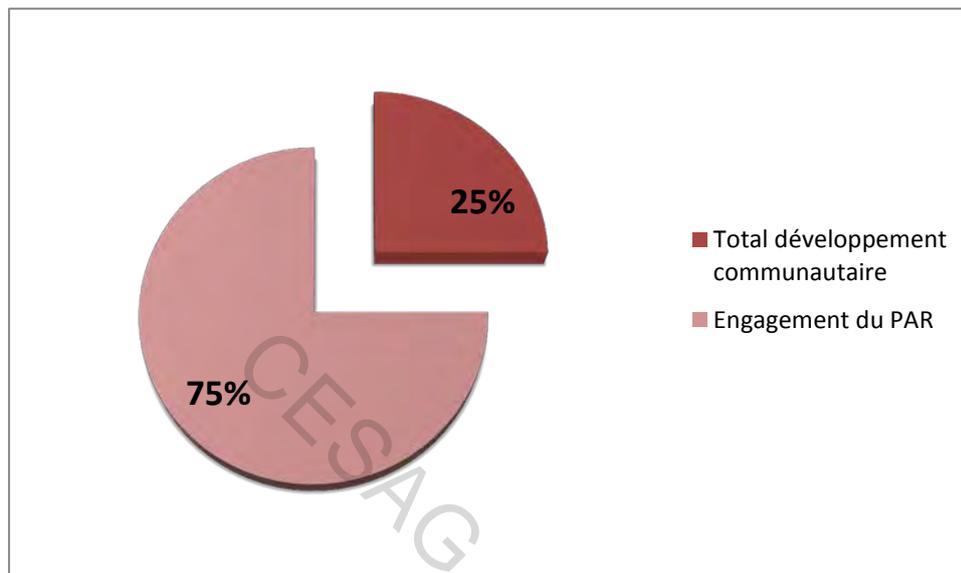
Source : nous-mêmes à partir du rapport de développement durable de IAMGOLD (2012)

La société IAMGOLD ESSAKANE SA a investi près de 1 300 000 000 FCFA pour les investissements communautaires en 2012, dont 25% des fonds sont alloués aux développements communautaires comme actions volontaires et le reste pour le respect des obligations qui sont les engagements du PAR. Le problème d'eau est prépondérant dans le sahel 40% des fonds du développement communautaire ont été alloués à l'eau.

Photo montrant quelques investissements communautaires sont présentées en annexe 9 page (119).

Voici la répartition de l'investissement communautaire en fonction des engagements volontaires et obligatoires.

Figure 7: Répartition des investissements communautaires



Source : nous-mêmes à partir du rapport de développement durable de IAMGOLD ESSAKANE SA (2012)

6.1.2.3. Recrutement et achats locaux

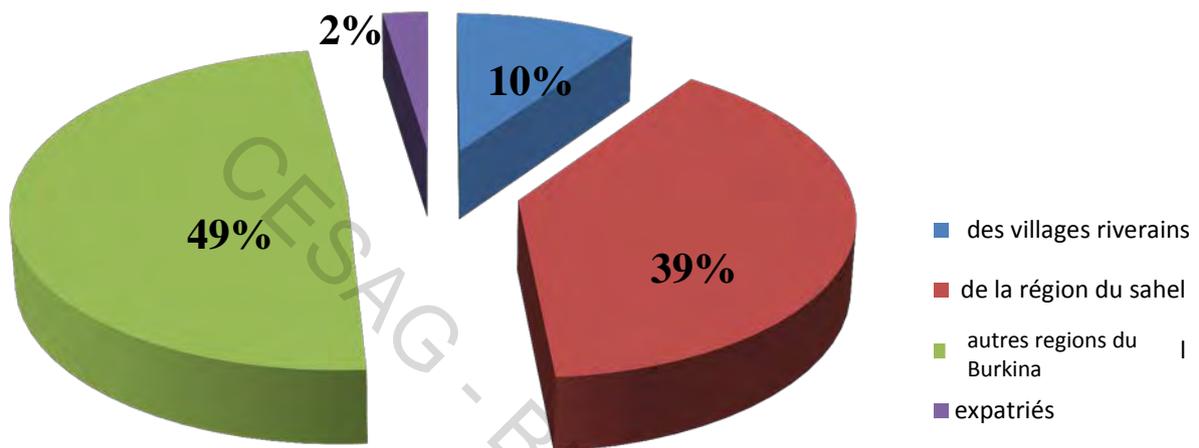
Le recrutement local demeure parmi les enjeux importants sources des tensions autour de la mine si bien que la société a mis en place une nouvelle stratégie de recrutement qui favorise l'emploi local ainsi qu'une base de données des journaliers. Pour développer l'employabilité, les jeunes de la région ont bénéficié des programmes de formation professionnelle offerts par la mine en collaboration avec l'ANPE. A ce titre plus de 100 jeunes ont déjà bénéficié de cette formation.

L'achat local constitue l'une des attentes majeures des communautés en termes de retombées socio-économiques. IAMGOLD ESSAKANE SA a multiplié ses initiatives en vue d'améliorer l'approvisionnement local. A cet effet un programme de formation au profit des entrepreneurs locaux a été lancé. Ce programme de renforcement des capacités vise à améliorer la compétitivité des entrepreneurs locaux. A cet effet en 2012, la compagnie minière a procédé d'une part à l'analyse des besoins de renforcement des capacités et d'autre

part à la consultation des autres départements afin de trouver des solutions pour augmenter le nombre de contrat avec les entrepreneurs locaux.

Figure 8: Répartition des employés

La repartition des employés de IAMGOLD ESSAKANE SA



Source : nous-mêmes à partir du rapport de développement durable de IAMGOLD (2012)

Les fournitures du camp constituent la grande partie des achats locaux. Il s'agit des produits alimentaires. Ensuite viennent les constructions communautaires notamment constituées des travaux d'infrastructures : de construction d'écoles, de réparation de bâtiments. La répartition des achats locaux par type de fourniture est représentée dans la figure 9 (page 81).

Figure 9: Répartition des achats locaux par type de fourniture



Source : nous-mêmes à partir du rapport développement local de IAMGOLD (2012)

- 66% des marchés sont attribués à des fournisseurs d'Essakane site, ce sont essentiellement des achats de fournitures pour le camp (base de vie).
- 15% des achats sont faits à Falagountou, constitué uniquement de fournitures au camp.

Les marchés liés à la construction des infrastructures communautaires et pour la mine sont essentiellement attribués aux entrepreneurs de Dori et de Gorom Gorom et pour une moindre parties à Gorom Gorom. La répartition des achats locaux par localité est représentée dans la figure 10 (page 82).

Figure 10: Répartition des achats locaux par localité



Source: nous-mêmes à partir du rapport développement local de IAMGOLD (2012)

6.1.2.4. Gestion de l'impact environnemental

La Gestion de l'impact social et environnemental se retrouve dans toutes les phases du cycle de vie du projet minier. Elle constitue une préoccupation commune. Des actions concrètes ont été menées par la société IAMGOLD ESSAKANE SA en vue d'atténuer son impact social et environnemental. Pour ce faire, les terres traditionnelles appartenant aux éleveurs et orpailleurs ont été identifiées lors du processus d'identification des parties prenantes locales. Concernant la conservation de la biodiversité les communautés ont été impliquées dans le processus d'engagement et de consultation des parties prenantes locales à travers la création des forêts villageoises. A cet effet le choix des espèces plantées a été fait par les communautés

locales. Les paysans ont été formés à la production des plantes en pépinière. Au total 16894 plantes ont été produites, 40 000 arbres plantés sur une surface de 28,454 hectares.

Les plaintes relatives à la poussière, à la pénurie d'eau, aux inondations de champs, aux accidents d'animaux sont liées à la problématique de gestion de l'impact environnemental et social. Des solutions alternatives ont été envisagées. Pour atténuer l'impact de la poussière les voies sont régulièrement arrosées. Pour résoudre les problèmes d'eau, les citernes d'eau alimentent principalement le village de Pétabarabé Seno. De plus, d'importants travaux de voirie ont permis d'améliorer l'écoulement des eaux de pluies et la circulation routière (construction de voies tertiaires) à Essakane site. Une étude est en cours pour la construction d'un barrage.

6.1.2.5. Mécanismes de plaintes et doléances

Les conflits surviennent le plus souvent quand il y a déficit de communication. L'établissement de mécanismes de communication permet d'être proactifs et d'éviter les conflits majeurs.

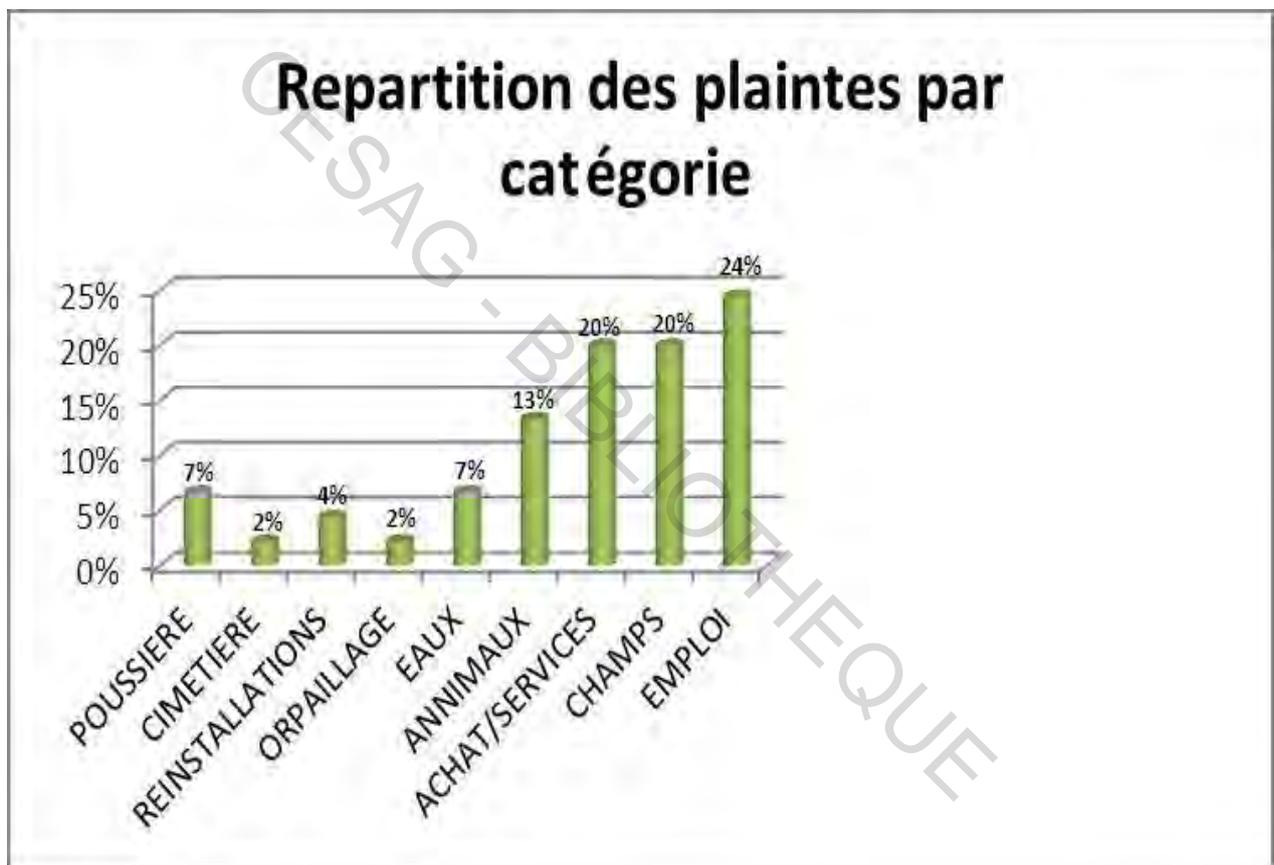
IAMGOLD ESSAKANE SA a mis en place un mécanisme formel de traitement des demandes externes qui permet de recueillir de manière formelle les plaintes et les doléances des parties prenantes.

Par ce mécanisme, toute personne ayant une demande ou une plainte peut faire enregistrer sa demande par l'intermédiaire d'un agent de relations communautaires.

En 2012, 45 plaintes ont été enregistrées. Elles concernent principalement l'emploi (11); l'attribution de marchés à des entreprises locales (9) ; des dédommagements sur les terres agricoles (9); des animaux frappés par les transports de la mine (6) ; des problèmes liés à l'eau (3), la poussière (3) ; la finalisation des travaux de construction pour les villages relocalisés (2) et l'orpaillage (1). En général un quart des plaintes est relatif à l'emploi, 40% des plaintes sont repartis également entre les problèmes de terres agricoles (champs) et de l'approvisionnement local. Les problèmes de terres agricoles sont souvent dus aux problèmes d'inondations et des travaux de recherches géologiques.

Toutes ces plaintes ont été enregistrées par des agents et traitées en collaboration avec les représentants des départements concernés : camp, géologie et environnement selon la nouvelle procédure de gestion des plaintes. En général, elles sont résolues en moins d'un mois. Par ailleurs, le règlement de certaines questions concernant la finalisation du PAR et les problèmes liés à l'eau devraient connaître un début de résolution en 2013 avec la réalisation de forages d'eau à Essakane site et à l'amélioration du système d'adduction d'eau.

Figure 11: Répartition des plaintes par catégorie



Source : nous-mêmes à partir du rapport du développement durable IAMGOLD (2012)

6.2. Forces et faiblesses liées à la gestion des relations avec les communautés locales

Nous allons les analyser au regard des actions réalisées, en faisant ressortir les forces et faiblesses et les risques associés.

6.2.1. Forces liées à la gestion des relations avec les communautés locales

- **Existence d'un cadre de concertation entre la mine et les communautés**

Le comité de communication de la mine d'Essakane a été redynamisé par la mise en place de nouveaux outils de communications comme le CCME, les visites aux communautés, les centres d'informations. De nouvelles procédures ont été mises en place comme les procédures d'identifications des parties prenantes locales, de relation avec les communautés locales et de gestion des plaintes et doléances. Le CCME est un outil précieux qui permet aux entreprises d'adopter des initiatives en matière de développement durable en tenant compte de sa responsabilité sociétale.

- **Intégration des attentes des communautés au programme d'investissement communautaire**

Le programme d'investissement communautaire tient de plus en plus compte des attentes des communautés locales pour le choix des investissements communautaires. La compagnie minière a noué des partenariats avec quelques ONG spécialisées dans le développement communautaire comme l'EAU VIVE, l'UFC, et HELP dans l'exécution de certains projets.

- **Amélioration du processus de recrutement et d'achats locaux**

Une nouvelle procédure de recrutement a été mise en place par la direction des ressources humaines pour favoriser l'emploi local. Le programme de renforcement des capacités a été mis en place au profit des entrepreneurs locaux et des jeunes de la région.

- **IAMGOLD ESSAKANE SA est certifiée ISO 14001 et OHSAS 18001**

La société est certifiée ISO 14001 pour ses efforts environnementaux et OHSAS 18001 en santé sécurité. Les communautés sont consultées pour la création des forêts villageoises à travers le choix des espèces. La compagnie minière prend en compte certaines attentes des communautés dans la résolution de plaintes liées aux impacts environnementaux et sociaux. Les normes volontaires de la RSE viennent compléter les efforts publics en matière de réglementation.

- **La mise en place d'une nouvelle procédure de gestion des plaintes et doléances**

Cette nouvelle procédure de gestion des plaintes et doléances permet d'enregistrer automatiquement toutes les plaintes et doléances reçues.

- **La création du Forum RSE Burkina**

La société IAMGOLD ESSAKANE SA est membre fondateur du Forum RSE Burkina. C'est un cadre de rencontre entre ONG et sociétés minières en vue de promouvoir la pratique de la RSE au Burkina Faso et imposer une dynamique de développement durable notamment pour les communautés locales.

6.2.2. Faiblesses liées à la gestion des relations avec les communautés locales

- **Le CCME n'est pas assez représentatif**

Le CCME a peu de contact avec la population des villages riverains de la mine qui sont en majorité analphabètes.

- **Absence de programme de développement communautaire à long terme**

Notons l'absence de programme de développement communautaire à long terme. Les actions sont souvent ponctuelles et une proportion élevée des dons qui est de 24%. La non finalisation des engagements due aux réfections des habitats reconstruits.

- **Insuffisance de projet spécialisé pour les femmes**

Les femmes et les enfants constituent la frange la plus vulnérable des populations locales. Nous avons remarqué qu'il existe peu de projets qui leur sont destinés.

- **Manque de main d'œuvre qualifiée**

Le recrutement local représente la proportion la plus importante des plaintes et doléances soumises à la compagnie minière. Les communautés locales constituées majoritairement d'orpailleurs sont analphabètes et ne peuvent prétendre à des emplois qualifiés. Seulement 16% des employés sont issus des communautés locales.

- **Faible capacité des entrepreneurs locaux**

Les marchés locaux représentent 15% de l'approvisionnement au niveau national. Cette faible répartition est due en partie au manque de professionnalisme des entrepreneurs dans la région. Les difficultés relevées sont les suivantes :

- méconnaissance dans l'établissement des outils simples de gestion, tels que les factures pro-forma, les factures et les bordereaux de livraison, manque de savoir-faire dans les propositions de prix, difficultés à respecter les termes des contrats en matière de quantités, qualité et délais de livraison ;
- faible capacité financière du fait d'une absence(ou faiblesse) de relation avec le secteur financier formel.
- enfin l'absence de liens avec les autres entreprises pour la mise en œuvre d'initiatives favorisant des économies d'échelles.

- **La non maîtrise de certains impacts environnementaux**

Les nuisances sonores, poussières et le problème d'eau et d'assainissement et le traitement insuffisant des résidus sont des difficultés non maîtrisées dans le programme de gestion environnementale qui aboutit à une hausse des plaintes.

- **Lenteur dans la résolution des plaintes et doléances**

La résolution de certaines plaintes et doléances est lente. Cela est dû en partie aux lourdeurs administratives particulièrement pour les plaintes et doléances avec compensation. Cet état de fait crée de nouvelles plaintes comme les promesses non tenues au niveau de l'emploi et du retard accusé dans l'exécution de certains projets. La méconnaissance des sous-traitants et des communautés des procédures de résolution des plaintes et doléances handicape le processus.

- **Absence de politique formelle de RSE**

La pratique de la RSE à IAMGOLD ESSAKANE SA découle de sa politique de développement durable qui est formelle. Mais la société n'a pas une politique formalisée de la RSE qui décrit les grands axes d'interventions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 11: Synthèse de forces et faiblesses et risques identifiés

Pratiques RSE	Forces	Faiblesses	Risques identifiés
Dialogues avec les communautés	Redynamisation du comité de communication avec la mise en place des outils de communications comme le CCME, CCE, CSR les visites aux communautés Procédure d'identification des parties prenantes Procédure de relation communautaire	Le CCME ne dispose pas de temps nécessaire pour approfondir les échanges. La fréquence du CCME est seulement de 4mois. Peu de contact direct avec l'ensemble de la population Niveau d'instruction faible des communautés	Non prise en compte des préoccupations des communautés
Investissement communautaire stratégique	Les investissements communautaires tiennent compte des attentes et choix des communautés Nouer des partenariats avec des ONG pour la viabilisation des projets d'investissement communautaires.	Absence d'un programme d'investissement communautaire les actions sont ponctuelles Proportion importante des dons Aspect genre n'est pas pris en compte dans la réalisation des projets Non finalisation des engagements du PAR1 (réfections des maisons).	Impact faible sur les communautés hausse des conflits sociaux
Recrutement et achat local	Nouvel procédure de recrutement pour favoriser l'emploi local. Programme de renforcement des capacités à l'endroit des entrepreneurs locaux et le jeunes de la région	Faible niveau d'instruction Des entrepreneurs locaux et des sahéliens en général. Proportion faible des employés dans les villages riverains 16% et marchés locaux	Faible impact des retombées économiques Risque de conflits sociaux
Gestion de l'impact social et environnemental	Consultation des communautés Résolution des plaintes du aux problèmes environnementaux Implication des communautés dans la création des forets villageoise	Nuisances sonores poussière problème d'eau et d'assainissement Traitement insuffisante des résidus	Hausse des conflits sociaux
Mécanisme de résolution des plaintes et doléances	Nouvelle procédure de résolution des plaintes et doléances	Lenteur dans la résolution des plantes méconnaissances des sous-traitants et les communautés sur la procédure de résolution. Plaintes non résolus Non finalisation des engagements de PAR dû à la réparation des maisons	insatisfaction dans la résolution des plaintes

Source : nous-mêmes

6.3. Analyse du DRDC

Cette partie est orientée sur l'analyse des différents points du fonctionnement du DRDC dans la perspective de faire ressortir les forces et faiblesses

6.3.1. Forces

Ce département travaille sur la base d'un programme de management communautaire avec des indicateurs de suivi. Notons l'existence d'une équipe avec des missions bien définies. Les agents sont intégrés dans un programme de formation continue. C'est le Programme de Développement du Leadership des Superviseurs (PDLS).

6.3.2. Faiblesses

- Les ressources humaines sont insuffisantes au regard des missions assignés au département. C'est en ce sens que les investissements communautaires ne font pas l'objet d'un suivi rigoureux.
- Le registre de plaintes est géré par plusieurs personnes.
- Le système rotatif du personnel qui est de (7jours sur 7jours) crée une situation où les agents du département se retrouvent très peu ensemble d'où des difficultés de coordination et de suivi des activités.
- Il n'y'a pas un document formel qui décrit les attentes et les préoccupations des communautés locales.
- Il n'ya pas de cartographie des risques sur les communautés locales.
- Des rapports périodiques ne sont pas systématiquement faits aux communautés locales sur l'état de résolution des plaintes et doléances.

6.4. Recommandations et plan d'actions de mise en œuvre

Dans cette section les recommandations et le plan d'actions de mise en œuvre seront présentés.

6.4.1. Recommandations

A l'issue de ces constats en termes d'insuffisances ou de points à améliorer, il paraît opportun de faire des propositions pour la bonne marche du département chargé du développement et relations communautaires.

- **Mettre à jour la liste des parties prenantes et les analyser périodiquement**

De nouvelles parties prenantes apparaissent. La mise à jour de la liste des parties prenantes deux fois par an permet de répertorier les nouveaux enjeux et les questions pour en faire une bonne analyse. L'analyse selon l'impact et l'influence permet de créer un profil communautaire qui décrit leurs caractéristiques comme la taille de la population, les groupes ethniques et religieux, activités économiques, principales organisations communautaires.

- **Créer un registre des parties prenantes et des engagements**

Le registre des parties prenantes est un outil de gestion des parties prenantes qui retracent les dates, les adresses, les comptes rendus des consultations et le suivi des actions. Le registre des engagements est un outil de gestion pratique pour enregistrer et s'assurer du suivi de nombreux engagements aussi bien sociaux qu'environnementaux pris par la compagnie et contenus dans le PGES

- **Installer des boîtes de suggestions dans les centres d'informations**

En plus du mécanisme des demandes extérieures, il serait important de placer des boîtes de suggestions dans les centres d'informations afin de recueillir les critiques et propositions des communautés locales dans le but d'améliorer les services rendus.

- **Moyens humains**

Les moyens humains du département chargé des relations et développement communautaire sont très limités pour effectuer les attributions qui lui sont assigné, en particulier le suivi évaluation des projets et la conception d'un programme quinquennal de développement communautaire. Pour éviter cela, la direction des ressources humaines devait analyser les possibilités de faire des recrutements pour augmenter les ressources humaines du service surtout que IAMGOLD ESSAKANE SA est en train de faire l'extension de la mine.

- **Elaborer une cartographie des risques**

La cartographie des risques permet aux agents d'avoir une vision sur l'ensemble des risques de toutes natures pouvant subvenir des relations entre la société et les communautés locales. Cette analyse des risques sera faite en associant les autres départements dans l'analyse pour que les objectifs soient partagés. Les risques liés à l'exploitation ont été identifiés depuis la phase d'Etude d'Impact Social et Economique (EIES). Cependant de nouveaux risques apparaissent, c'est pour cela qu'il est important d'effectuer régulièrement une mise à jour.

- **Mettre en place un programme de renforcement des capacités**

La proposition d'autres formations aux jeunes comme l'entrepreneuriat agricole donnera des opportunités aux jeunes de créer des activités génératrices de revenus et d'apaiser les tensions.

- **Amélioration du fonctionnement du CCME**

Le CCME étant un cadre consultatif, il se doit de renforcer les échanges avec la population. Cela, afin d'impliquer davantage les communautés locales sur les questions qui les touchent. La société devrait ramener le CCME à 4 séances par an pour plus d'efficacité.

- **Mettre en place une politique formalisée de la RSE**

Pour bâtir une industrie durable il est nécessaire de formaliser de façon concrète la démarche RSE. Cette démarche permettra de formaliser et de finaliser les décisions et les actions prises pour maîtriser l'impact des activités et en assurer la pérennité tant sur le plan économique, qu'environnemental et sociétal. Pour mener à bien cette mission il serait intéressant de fixer les objectifs autour des 7 axes stratégiques de ISO 26000 (gouvernance de l'organisation, droit de l'homme, relations et conditions de travail, questions relatives aux consommateurs,

loyauté des pratiques, environnement et communautés et développement local). Après les objectifs il devrait s’ensuivre le plan stratégique et la plan d’action. Le programme RSE sera dirigé par un coordonnateur RSE qui est chargé de l’appliquer dans tous les services de la société.

6.4.2. Plan d’action de mise en œuvre des recommandations

La gestion des relations avec les communautés locales s’inscrit dans une démarche d’amélioration continue. Pour la mise en œuvre des recommandations, le plan suivant peut être proposé avec les responsables concernés et le chronogramme de mise en œuvre

Tableau 12 : Plan d’action de mise en œuvre des recommandations

Actions à mener	Exécutant	Délais de mise en œuvre	observation
Faire une cartographie des risques des communautés locales	DRDC	Immédiatement	Mise à jour chaque année
Journal des parties prenantes et engagements	DRDC	immédiatement	Outil efficace pour l’identification et l’analyse des communautés et le suivi des engagements.
Recruter des chargés de suivi évaluation des projets et de relation communautaire et agent communautaires	DRH	trimestre	
Mise à jour et analyse des parties prenantes	DRDCC	immédiatement	périodicité semestrielle
Placer des boites de suggestions dans les centres d’informations	DRDC	immédiatement	
Mise en place d’un programme de développement communautaire quinquennal en tenant compte du genre et qui s’inscrit dans la SCADD.	DRDC	semestre	
Proposition d’autres formations en adéquation avec les besoins de développement de la région	DRDC	Trimestre	
Rattachement du département à la Direction Générale	DG	Immédiatement	Pour limiter les lenteurs administratives

Source : nous-mêmes

Conclusion

L'analyse des résultats de la gestion des relations avec les communautés locales a permis de mettre en évidence les forces et faiblesses sur les actions mises en œuvre et le fonctionnement du département chargé des relations communautaires . Pour contribuer à l'amélioration des relations avec les communautés locales nous avons formulé des recommandations et un plan d'action de mise en œuvre des recommandations

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie a porté sur l'application de notre thème au cadre pratique de la société IAMGOLD ESSAKANE SA. Elle nous a permis de découvrir d'autres réalités.

Dans cette partie nous nous sommes confrontés aux réalités du terrain, ce qui est totalement différent de la théorie. Notre séjour de 45 jours sur le site minier d'Essakane et les tournées dans les villages environnantes nous a beaucoup aidés quant à l'orientation de nos travaux et l'identification des différents acteurs du processus de gestion des communautés locales. La collecte des données et leur analyse nous ont donné l'occasion de mettre en pratique les outils et techniques développés dans la partie théorique de notre étude.

La description des résultats et leur analyse ont permis d'aboutir à un niveau de rendement qui reflète la maîtrise par l'entreprise des enjeux environnementaux sociaux et sociétaux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude sur l'évaluation des pratiques RSE liées à la gestion des relations avec les communautés de IAMGOLD ESSAKANE SA, nous pouvons dire que nous avons atteint les objectifs recherchés. L'autoévaluation du VDMD permet non seulement à l'organisation de s'assurer qu'elle est conforme à toutes les réglementations existantes mais également invite à prendre conscience des réponses innovantes et soutenables à apporter aux grands enjeux sociétaux. Les résultats des travaux ont donné un niveau de rendement d'au moins A pour l'ensemble des indicateurs ce qui correspond à l'objectif recherché par l'AMC.

Malgré le résultat obtenu, notre étude ne s'est pas faite sans difficulté. Ces difficultés sont entre autres, notre manque d'expérience dans une étude de ce genre et l'indisponibilité de certains acteurs à répondre à nos sollicitations. Mais néanmoins nous avons fait avec les moyens mis à notre disposition et nous tenons à remercier la compagnie pour la disponibilité des documents.

Au regard de ses difficultés et compte tenu d'autres facteurs, notre étude présente des limites non négligeables. Ces limites sont les suivantes :

- L'insuffisance de temps sur le site (45 jours) et dans les villages environnants, ce qui ne nous a pas permis de mettre en œuvre toutes les diligences que l'étude nécessitait ;
- La non couverture de tous les entretiens ;
- L'évaluation du VDMD est une démarche fortement complaisante pour l'entreprise qui se base sur un référentiel au détriment des autres dimensions du développement durable ;
- Le VDMD n'évalue pas le niveau de satisfaction des communautés quant aux engagements mis en œuvre par la société.

IAMGOLD ESSAKANE SA au niveau des rapports publie essentiellement les aspects positifs mais pour arriver à un équilibre il doit aussi communiquer sur les aspects négatifs pour une performance du développement durable. Cela permet une appréciation plus objective pour les parties prenantes. Au regard de ces limites il paraît opportun que la société commandite une étude sur l'évaluation du niveau de satisfaction des communautés sur leurs engagements pris et une cartographie des risques découlant de la gestion des relations avec les communautés.

CESAG BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe N° 1: Questionnaire d'évaluation des indicateurs de rendement

Indicateur 1

Questions	Oui	Non	Description et preuves
INDICATEUR 1: Processus de détermination des communautés locales			
A-t-on déterminé les communautés locales			La zone d'influence du projet a été divisé 3 zones. la zone 1 qui est la zone directement impactée par la mine qui regroupe les villages qui ont été relocalisés La zone 2 ce sont les villages qui sont autour de la mine et qui sont indirectement impacté par la mine. La zone 3 concerne le sahel : Dori, Gorom Gorom, l'Etat et l'ambassade du Canada La liste des parties prenantes ont été mises à jour en janvier 2012. A cet effet un atelier a été organisé pour identifier les parties prenantes locales. (Rapport sur l'identification et l'analyse des parties prenantes)
Prévoit-on de mettre en place un système formel pour déterminer les communautés			Procédure d'identification et d'analyse des Communautés Locales
Si vous avez répondu « Oui » à toutes les questions du niveau B, passez aux questions du niveau A. Si vous n'avez pas répondu « Oui » à toutes les questions du niveau B, attribuez une cote de niveau C à cet établissement			
un système formel et documenté est il en place pour permettre la détermination des communautés locales			
un système formel et documenté permet-il de déterminer les communautés à l'échelle locale ou à l'échelle du site y compris les communautés dont les intérêts sont controversés?			

<p>Des recherches ont-elles été menées pour déterminer</p> <p>a) les terres traditionnelles autochtones et les droits issus de traités pouvant être touchés par l'organisation</p> <p>b) l'utilisation traditionnelle continue des terres pour la chasse, le piégeage et des activités de récolte connexes dans le secteur à développer?</p>		<p>a) Pour la relocalisation des études ont été menés et est décrite dans le PAR1. Les enquêtes socioéconomiques ont été faites pour recenser les chefs de ménages et les bâtiments affectés par la relocalisation en conformité avec le code minier, la loi foncière et la réforme agraire et foncière (PAR1)</p> <p>b) Une étude a été menée pour recenser les terres cultivables, les cultures et les zones de pâturages en septembre 2005.</p> <p>Une étude démographique et du bâtiment a été conduite juin aout 2005.</p> <p>Une étude du bien personnel du ménage a été menée en Juin aout 2005</p> <p>Etudes socioéconomiques : deux périodes et deux questionnaires différents (Septembre 2006 et novembre décembre 2006) (PAR1)</p>
<p>Si vous avez répondu « Oui » à toutes les questions du niveau A, passez aux questions du niveau AA. Si vous n'avez pas répondu « Oui » à toutes les questions du niveau A, attribuez une cote de niveau B à cet établissement</p>		
<p>un système permet-il de déterminer les communautés locales dont les intérêts peuvent être indirects et fondés sur des questions particulières? Si oui, veuillez fournir quelques exemples.</p>		<p>Guide d'entretien ANNEXE 15 du rapport sur l'analyse et l'identification des parties prenantes.</p>
<p>Si vous avez répondu « Oui » à toutes les questions du niveau AA, passez aux questions du niveau AAA. Si vous n'avez pas répondu « Oui » à toutes les questions du niveau AA, attribuez une cote de niveau A à cet établissement</p>		
<p>A t'on mis en place un processus interactif qui permet aux communautés de participer à la détermination d'autres groupes ou collectivités dont on devrait tenir compte?</p>		<p>Dans la détermination des parties prenantes locales, les entretiens ont été effectués auprès des autorités administratives (haut-commissaire, maire) et des services déconcentrés (les directions régionales) pour permettre de déterminer d'autres parties prenantes. (Rapport sur l'identification et l'analyse des parties prenantes)</p>
<p>Si vous avez répondu « Oui » à toutes les questions du niveau AAA, attribuez une cote de niveau AAA à cet établissement. Si vous n'avez pas répondu « Oui » à toutes les questions du niveau AAA, attribuez une cote de niveau AA à cet établissement.</p>		
<p>NIVEAU de rendement évalué par l'indicateur 1</p>	<p>NIVEAUAAA</p>	

Indicateur 2

Questions	Oui	Non	Description et preuves
INDICATEUR2 : Engagement et consultation efficace avec les communautés locales			
Une démarche officielle est-elle en place et des consultations occasionnelles sont-elles menées auprès des communautés ?			Travail de concertation avec les acteurs de la mine (PSEPP). Les rencontres de suivi du CCME. Des relations de bon voisinage sont en effet établies entre la mine d'Essakane et les communautés locales comme : les visites de courtoisie, les visites de suivi des activités, les visites de circonstance faits sociaux (fête baptême, décès).(CR de rencontre , rapport mensuel)
Prévoit-on de mettre en place un processus formel d'engagement des communautés locales?			Processus formel d'engagement des parties prenantes est déjà mis en œuvre à travers les CCME. Cet outil de communication est au cœur de la stratégie d'engagement de IAMMMGOLD ESSAKANE SA auprès de ses parties prenantes locales. Il constitue, en effet, le principal espace d'échange avec les communautés qui sont invitées à exprimer sur leurs préoccupations quant aux impacts des activités de la mine et leurs intérêts en matière de développement communautaire Il est organisé chaque trimestre. (Arrêté 2012 autorisant le CCME)
Si vous avez répondu « Oui » à toutes les questions du niveau B, passez aux questions du niveau A. Si vous n'avez pas répondu « Oui » à toutes les questions du niveau B, attribuez une cote de niveau C à cet établissement			
Un système formel est-il en place pour favoriser la participation et la consultation des communautés locales?			Le CCE , CSR et le CCME sont des cadres de rencontre où l'on invite les communautés à s'exprimer sur les questions qui les touchent il est mentionné dans le PGES (Arrêté n° 2012 autorisant le CCME et un décret pour le CSR et le CCE).
Au besoin, la société offre-t-elle de l'aide pour que les communautés puissent participer aux processus d'engagement et de consultation?			La prise en charge du transport lors des rencontres. Cela est matérialisé par les perdièmes. (Rapport financier du CCME)
Les communications sont-elles préparées dans la langue des communautés locales (suivant les besoins) et sont-elles rédigées en termes clairs et faciles à comprendre?			Les communications sont traduites dans les différentes langues locales. Les dépliants d'informations sont traduits en tamashek fulfulde français et pendant les sessions de rencontres il y'a des traducteurs pour traduire les messages. (La brochure du CCME et le compte rendu du CCME et les affiches sont traduites en langues locales)

Des obligations redditionnelles claires relatives aux processus d'engagement et de consultation des communautés locales ont-elles été établies?	X		Plan d'engagement des parties prenantes
Le temps nécessaire est-il prévu dans le processus d'engagement et de consultation pour permettre une participation efficace des communautés locales ? Si oui, veuillez donner quelques exemples	X		Le CCME sont organisés une fois par trimestre. L'organisation du CCME est discutée d'abord en CCE pour décider de l'ordre du jour. Les invitations sont envoyées aux communautés. Pendant les rencontres une séance est prévue pour leur permettre de poser des questions et avoir des réponses. Après chaque rencontre des tournées de suivi de restitution du CCME sont organisées au profit des villages concernées.(CR CCME et des rencontres de suivi de restitution)
Les documents pertinents sont-ils fournis aux communautés en temps voulu?	X		Le code minier, code habitat urbanisme, réforme agraire et foncière sont disponibles dans les centres d'informations le protocole d'entente
Si vous avez répondu « Oui » à toutes les questions du niveau A, passez aux questions du niveau AA. Si vous n'avez pas répondu « Oui » à toutes les questions du niveau A, attribuez une cote de niveau B à cet établissement			
Les communautés sont-elles vivement encouragées à prendre part aux décisions qui les touchent? Si oui des exemples.	X		Lors des rencontres CCE , les CVD sont membres et prennent part aux décisions.(CR)
Des processus sont-ils en place pour déterminer les capacités à renforcer pour permettre une participation efficace des communautés locales?	X		Les interviews aux communautés, les réunions informelles pour des groupes spécifiques (registré de consultation PSPP=°
Est-ce que la reddition de comptes relative à l'engagement et à la consultation des communautés relève de la haute direction des opérations?	X		La DG fait de la communication, tous les décisions et engagements pris avec les communautés engagent la direction générale (PV , CR).Rapport d'activité mensuel élaboré par le surintendant.
Offre-t-on une formation sur l'engagement et la consultation aux employés désignés, y compris une formation adaptée à la culture?	X		manuel de formation, formation des agents réalisés en juin 2012(liste de présence)

Est-ce que la D G examine chaque année les mécanismes d'engagement et de consultation des communautés ?		En cours d'élaboration
Les employés désignés sont-ils renseignés et formés sur l'observation des obligations en matière de consultation et transférées au promoteur par les gouvernements ?		Formation de l'équipe de la direction de l'inter social
Les connaissances traditionnelles sont-elles recueillies, au besoin, auprès des groupes et des organisations autochtones et appliquées pour éclairer les décisions et les pratiques, notamment en matière de surveillance environnementale ?		Le choix des espèces par les communautés pour la création des forêts villageoises (protocole d'entente pour la mise en place de forêts villageoises) Elaboration d'un plan de conservation de la biodiversité qui inclus les avis des communautés(formulaire de consultation)
Les protocoles de consultation établis par les collectivités et les organisations sont-ils appliqués ou intégrés aux procédures de consultation de la compagnie minière ?		Pour les projets de réinstallation (protocole d'entente)
Si vous avez répondu « Oui » à toutes les questions du niveau AA, passez aux questions du niveau AAA. Si vous n'avez pas répondu « Oui » à toutes les questions du niveau AA, attribuez une cote de niveau A à cet établissement		
Des mécanismes ou accords formels avec les communautés sont-ils en place pour que ces dernières puissent intervenir efficacement dans les décisions qui les intéressent ou les touchent ?		Négociations PAR 1 et PAR 2 à travers le CSR (compte rendu) Signature du protocole d'entente
L'établissement a-t-il toujours tenu des consultations significatives avec les communautés locales ?		A travers le CCME les communications concernent tous les projets réalisés ou en cours de réalisation et en perspective pour les communautés. (CR CCME)

Les communautés contribuent-elles aux examens périodiques des mécanismes d'engagement afin d'en assurer une amélioration continue?			
Des ententes négociées avec les peuples autochtones sont-elles établies pour les activités ou les projets, au besoin?			Pour les projets de réinstallation (protocole d'entente)
Si vous avez répondu « Oui » à toutes les questions du niveau AAA, attribuez une cote de niveau AAA à cet établissement. Si vous n'avez pas répondu « Oui » à toutes les questions du niveau AAA, attribuez une cote de niveau AA à cet établissement.			
NIVEAU de rendement évalué par l'indicateur 2	NIVEAU		

Indicateur 3

Questions	Oui	Non	Description et preuves
INDICATEUR3 : Mécanisme de réponses aux préoccupations des communautés locales			
La compagnie minière tient-elle occasionnellement compte des préoccupations des communautés locales ?			A travers les investissements communautaires comme la création du CBENEF, les forêts villageoises, les projets d'appui à l'élevage et les jardins maraichers. La création des centres d'information pour permettre aux populations d'être plus proche de la compagnie minière. En plus il y'a des cadres de concertations comme le CSR ,CCE et le CCME. La crise de Dori pour la création des centres d'informations
Un système officieux est-il en place pour traiter les plaintes et doléances ?			A travers les réunions explicatives entre les plaignants et la société
La compagnie prévoit-elle de mettre en place un système formel pour traiter les plaintes et doléances et d'y répondre ?			Depuis AOÛT 2010 la société est en train d'essayer une procédure formelle de gestion des plaintes mais elle n'a pas encore été validée jusqu'à présent.
Si vous avez répondu « Oui » à toutes les questions du niveau B, passez aux questions du niveau A. Si vous n'avez pas répondu « Oui » à toutes les questions du niveau B, attribuez une cote de niveau C à cet établissement			
La compagnie minière arrive-t-elle à bien comprendre les préoccupations des communautés locales ?			Les rencontres qu'ils organisent périodiquement avec les communautés nous permettent de bien comprendre leurs préoccupations. (Rapports périodiques des plaintes et de doléances compte rendu des rencontres)
Ces préoccupations sont-elles documentées ?			Les comptes rendu des rencontres et le registre d'enregistrement des plaintes et doléances mais reste à être amélioré (fichier Excel des plaintes et doléances)
Un système formel de réception de traitement des plaintes et doléances est-il en place et accompagné de mécanismes de suivi?			La procédure de gestion des plaintes et doléances est en vigueur depuis août 2010, mais elle n'a pas encore été validée. Il y'a les visites de suivi des activités, la tournée de management comme la tournée du DRH pour recevoir les préoccupations des communautés pour mettre en place la nouvelle procédure de recrutement. (CR des rencontres, procédure encours de gestion des demandes externes fichier Excel du registre des plaintes et doléances)

	<p>La compagnie minière tient il compte des avis des communautés locales dans ses décisions ? Si oui comment ?</p>			<p>En organisant des comités consultatifs et de communication pour échanger avec les communautés sur leur préoccupations et d'en intégrer dans leur prise de décision. Des études ont été menés comme des enquêtes sur les conditions de vie des ménages cela servira à améliorer le deuxième PAR(rapport sur l'étude de la DREP pour la restauration des moyens subsistances des relocalisé)</p>
<p>Si vous avez répondu « Oui » à toutes les questions du niveau A, passez aux questions du niveau AA. Si vous n'avez pas répondu « Oui » à toutes les questions du niveau A, attribuez une cote de niveau B à cet établissement</p>				
	<p>La compagnie minière a-t' elle une connaissance complète et documentée des préoccupations des communautés locales ?</p>			<p>Elle est en conception. Des études ont été menés pour déterminer les préoccupations des communautés comme l'étude des conditions de vie des ménages, les doléances reçues, les rapports rencontres (CCE CSR CCME et d'autres aussi mais elles ne sont pas encore complète .(Les registres des doléances)</p>
	<p>La compagnie analyse t'elle les observations des communautés y donne t'il suite ? Si oui quelques exemples ?</p>			<p>IL analyse les observations des communautés locales et ils donnent ils suite à travers les plaintes et doléances résolus. En 2011 14plaintes ont été résolus qui représente 42%. Pour les doléances 11 été résolus soit 48%.</p>
	<p>La D G examine-t-elle les résultats des processus de consultation des communautés une fois par an pour déterminer et réagir, le cas échéant ?</p>			<p>Le rapport mensuel et l'élaboration du budget annuel qui est soumis a la direction générales pour amendement.</p>
	<p>Les mécanismes utilisés sur place prévoient ils suffisamment de temps pour traiter les préoccupations des communautés avant que la compagnie n'élabore les plans d'actions ? Si oui donner quelques exemples.</p>			<p>Selon le degré d'incidence le traitement varie. Le plaignant doit avoir une réponse au minimum 72H après que la plainte soit enregistrée. Ce délai peut s'étendre à un mois.</p>
<p>Si vous avez répondu « Oui » à toutes les questions du niveau AA, passez aux questions du niveau AAA. Si vous n'avez pas répondu « Oui » à toutes les questions du niveau AA, attribuez une cote de niveau A à cet établissement</p>				
	<p>La compagnie minière collabore-t-elle avec les communautés pour établir et réaliser des objectifs communs ? Si oui donner quelques exemples.</p>			<p>Dans le cadre de l'assainissement de Essakane site revendiqué par les habitants, la compagnie minière a engagé eau vive afin qu'elle travaille avec les communautés pour l'atteinte des objectifs communs. On a aussi l'UFC dans le cadre du maraichage. résolution des plaintes protocole d'entente</p>

	Cette collaboration vise-t-elle aussi les objectifs communautaires communs ?			Soutient à la mairie de Gorom Gorom pour la création des forages. Tous les projets de développement
Si vous avez répondu « Oui » à toutes les questions du niveau AAA, attribuez une cote de niveau AAA à cet établissement. Si vous n'avez pas répondu « Oui » à toutes les questions du niveau AAA, attribuez une cote de niveau AA à cet établissement.				
	NIVEAU de rendement évalué par l'indicateur 3			NIVEAU A

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Indicateur 4

Question	Oui	Non	Description et preuves
INDICATEUR 4: Rapport			
Les rapports internes sont-ils produits sur les activités d'engagements et de consultation des communautés ?			A travers les comptes rendu de chaque réunion rencontre activité. Aussi les rapports hebdomadaires et mensuels.
Si vous avez répondu « Oui » à toutes les questions du niveau B, passez aux questions du niveau A. Si vous n'avez pas répondu « Oui » à toutes les questions du niveau B, attribuez une cote de niveau C à cet établissement			
Un système de rapports formels sur les activités d'engagements et de consultation communautaires soit-il en place ?			Des rapports mensuels trimestriels sont élaborés pour l'ensemble des activités à l'intention des communautés. (Les rapports périodiques d'activités)
Ce système comprend t'il les avis prises en réponse aux préoccupations soumise par les communautés ?			La création des centres d'informations rapport
Si vous avez répondu « Oui » à toutes les questions du niveau A, passez aux questions du niveau AA. Si vous n'avez pas répondu « Oui » à toutes les questions du niveau A, attribuez une cote de niveau B à cet établissement			
Des rapports sont-ils publiés régulièrement sur les mesures prises pour répondre aux préoccupations ?			
Les communautés ont-elles des occasions de commenter les rapports publics ?			
Si vous avez répondu « Oui » à toutes les questions du niveau AA, passez aux questions du niveau AAA. Si vous n'avez pas répondu « Oui » à toutes les questions du niveau AA, attribuez une cote de niveau A à cet établissement			
Les communautés sont-elles consultées quant à la portée des rapports publics ?			
Les avis des communautés sur les processus d'engagement et de consultation et leurs résultats sont-ils recueillis activement et publiés ?			
Si vous avez répondu « Oui » à toutes les questions du niveau AAA, attribuez une cote de niveau AAA à cet établissement. Si vous n'avez pas répondu « Oui » à toutes les questions du niveau AAA, attribuez une cote de niveau AA à cet établissement.			
NIVEAU de rendement évalué par l'indicateur 4			NIVEAUA

Annexe N° 2 : Tableau de références aux bonnes pratiques de l'investissement communautaire de l'ICCM

Mobilisation des parties prenantes			
<p>Ce sujet traite d'un processus plus large, plus ouvert et plus continu, entre une société minière et ceux qui peuvent être affectés, et couvre une gamme d'activités et d'approches englobant toute la durée de vie d'un projet. Il existe des risques commerciaux et des risques liés à la réputation, qui ont leur origine dans les mauvaises relations avec les parties prenantes. Une approche correcte de mobilisation des parties prenantes implique l'identification et l'analyse de l'intervenant, la divulgation de l'information, la consultation de toutes les parties concernées, les négociations et les partenariats, la prise en charge des griefs, la participation des intervenants au suivi du projet, les rapports faits aux intéressés et les fonctions de gestion</p>			
Pratiques inefficaces	Pratiques neutre	Bonnes pratiques	Pratique exemplaire
<p>Aucun mécanisme conciliatoire ou bien un mécanisme non accessible aux communautés qui ne l'utilisent pas pour résoudre les difficultés sans confrontation.</p> <p>Le processus conciliatoire ne prend en charge que les griefs et néglige les craintes sous-jacentes et les besoins exprimés par les populations</p> <p>Parties prenantes ignorées et revendications rejetées.</p> <p>La mobilisation des intervenants se résume à une réunion avec les leaders locaux qui ne représentent pas les véritables intérêts des communautés locales.</p> <p>Un processus qui n'est</p>	<p>Stratégie et plan de mobilisation des parties prenantes conçus et respectueux des règles locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation précoce pendant les phases de pré-exploration et de faisabilité – divulgation de l'information et consultations auprès des parties prenantes. • Prise de contact avec les intervenants dans leurs propres communautés de façon culturellement correcte. • La stratégie de mobilisation des intervenants sont fondée sur l'identification et l'analyse de la partie prenante. • Un plan de mobilisation des intervenants visant de multiples groupes d'intervenants et de questions (ONG, médias, communautés et autorités locales, autant que les femmes, les peuples autochtones, les pauvres, les jeunes et les anciens). • Confiance et respect règnent entre la société et les communautés locales. • La mobilisation des intervenants est 	<p>Mobilisation des parties prenantes pendant tout le cycle du projet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mobilisation des intervenants est intégrée aux activités centrales de l'entreprise (RH, achats, sécurité). • La direction participe aux activités des intervenants. • Il existe un système de mesure de l'efficacité de la création de relations constructives entre l'entreprise et la communauté et d'autres personnes concernées. • Les communautés locales sont considérées comme des partenaires. • Les intervenants peuvent convoquer aux réunions, il existe une procédure pour ce faire, établie conjointement entre la société et les principales parties prenantes. • Les négociations avec les communautés se déroulent dans la bonne foi.

<p>que réactif (passif), i.e. la société ne réagit que s'il y a un problème, une manifestation, un article défavorable dans la presse ou une pression des ONG.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une approche ad hoc. • La mobilisation des communautés se fait dans les locaux de l'entreprise 		<p>intégrée dans le Système de gestion environnementale et sociale.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les réunions avec les intervenants (communautés, ONG locales, autorités locales) sont régulières et périodiques. • Mobilisation prévue sur le long terme. • Personnel de liaison qualifié engagé par la société minière. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les communautés donnent leur avis sur les programmes mis en œuvre et leur opinion est prise en compte dans la conception du projet. • Les groupes vulnérables sont impliqués dans les activités de mobilisation, d'une manière différente. • Dans les cas où les communautés locales ne savent pas s'organiser elles-mêmes ou pour lancer un processus de consultation, l'entreprise facilite les activités de création de capacités. • L'entreprise s'assure que les avantages locaux soient bien compris des parties prenantes locales. • Les attentes sont gérées au mieux et l'entreprise exprime clairement qui gagne et qui perd. • Il existe des programmes qui ciblent "les pauvres" (les gens qui ne bénéficient pas des projets), et qui créent des opportunités pour eux. <p>Boîte à Outils: Développement Communautaire</p>
--	--	--	--

Mécanisme conciliatoire			
Il s'agit de donner aux parties concernées un moyen accessible et performant d'exprimer des préoccupations et des griefs pendant toute la durée de vie du projet. Le but est de disposer d'un mécanisme conciliatoire adapté aux risques et aux effets néfastes potentiels du projet. Le mécanisme doit réagir rapidement aux préoccupations, au moyen d'un processus compréhensible et transparent, culturellement adapté et facilement accessible à tous les segments des communautés affectées, sans aucun coût pour les communautés et sans représailles. Le mécanisme ne doit pas empêcher l'accès aux solutions judiciaires			
Pratiques inefficaces	Pratiques neutre	Bonnes pratiques	Pratiques exemplaire
<p>Aucun mécanisme conciliatoire ou bien un mécanisme non accessible aux communautés qui ne l'utilisent pas pour résoudre les difficultés sans confrontation.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le processus conciliatoire ne prend en charge que les griefs et néglige les craintes sous-jacentes et les besoins exprimés par les populations 		<ul style="list-style-type: none"> Le mécanisme conciliatoire fonctionne, clair et transparent, adapté à la culture et accessible aux communautés, gratuitement et sans représailles vis-à-vis de la partie ayant présenté la plainte ou la préoccupation. Les communautés sont informées de l'existence du mécanisme conciliatoire pendant le processus de consultation. Le mécanisme conciliatoire est utilisé par les communautés. Le mécanisme conciliatoire va au-delà des griefs et prend en charge les craintes, les sentiments et les besoins de la population. Les griefs sont résolus en accord avec la culture du lieu. Les perceptions de la communauté sont prises en compte. Le processus conciliatoire est prévisible et inclut un échéancier fixe pour son déroulement <p>Un spécialiste des griefs reçoit les plaintes et coordonne les efforts de solution par les voies appropriées, en tenant compte des méthodes coutumières et traditionnelles de résolution des conflits au sein de la communauté.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Un audit de tiers porte sur l'efficacité du mécanisme conciliatoire. Pour de grands projets, les sous-traitants appliquent le mécanisme conciliatoire. Les communautés participent au suivi du mécanisme conciliatoire. L'entreprise fait rapport aux communautés sur la façon dont les griefs ont été résolus

Suivi et évaluation			
Ce sujet porte sur les questions soulevées par un Système de suivi et d'évaluation (S&E) qui repère systématiquement les résultats et les impacts des projets. Le but est d'obtenir la participation des parties prenantes au suivi du projet et à la définition de la conception du succès.			
Pratique inefficace	Pratique neutre	Bonne pratique	Pratique exemplaire
<p>Il existe une ébauche de système de S&E.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pas de collecte de données de base. • Les cibles ne sont pas spécifiques ni mesurables. • Pas de budget pour le S&E ni de responsable désigné 	<ul style="list-style-type: none"> • Il existe un système de S&E de base, axé sur les indicateurs d'activité 	<ul style="list-style-type: none"> • Il existe un système clair de S&E et un plan pour chaque programme. • Le cadre de S&E saisit principalement les résultats, mais néglige les impacts. • Il existe un budget pour les activités de S&E. • Un responsable est désigné pour le processus de S&E. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le système de S&E comprend des indicateurs de résultats et d'impacts. • Les indicateurs ont été élaborés en coopération avec les intervenants concernés; la conception du succès est partagée. • Les populations affectées sont incluses dans le suivi des impacts. • La rétro alimentation et les perceptions des intervenants entrent dans la conception du projet. • Un rapport annuel compare les résultats avec les indicateurs-clés de rendement. • Le rapport de S&E est certifié en externe.

Source : ICCM (2012 : 111)

Annexe N° 3 : Exemples de guides d'entretien

I Au Surintendant du DRDC pour le fonctionnement du DRDC

Comment fonctionne le département?

Quelles sont les missions assignées à chaque agent?

Est-ce que vous arrivez à atteindre vos objectifs assignés au département ?

Quelles sont les difficultés rencontrées ?

II Au Directeur de l'inter social pour compléter les réponses des questionnaires du VDMD

Pourquoi le PAR 1 n'est pas encore achevé ?

Quelles sont les démarches mises en œuvre pour effectuer la réinstallation ?

Quelles sont les difficultés rencontrées ?

Est ce que les populations sont satisfaites de la réinstallation ?

III Au Représentant des communautés locales pour compléter les réponses des questionnaires du VDMD

Quelles sont les réalisations faites par la société au profit des communautés ?

Est-ce que la compagnie arrive à satisfaire vos préoccupations ?

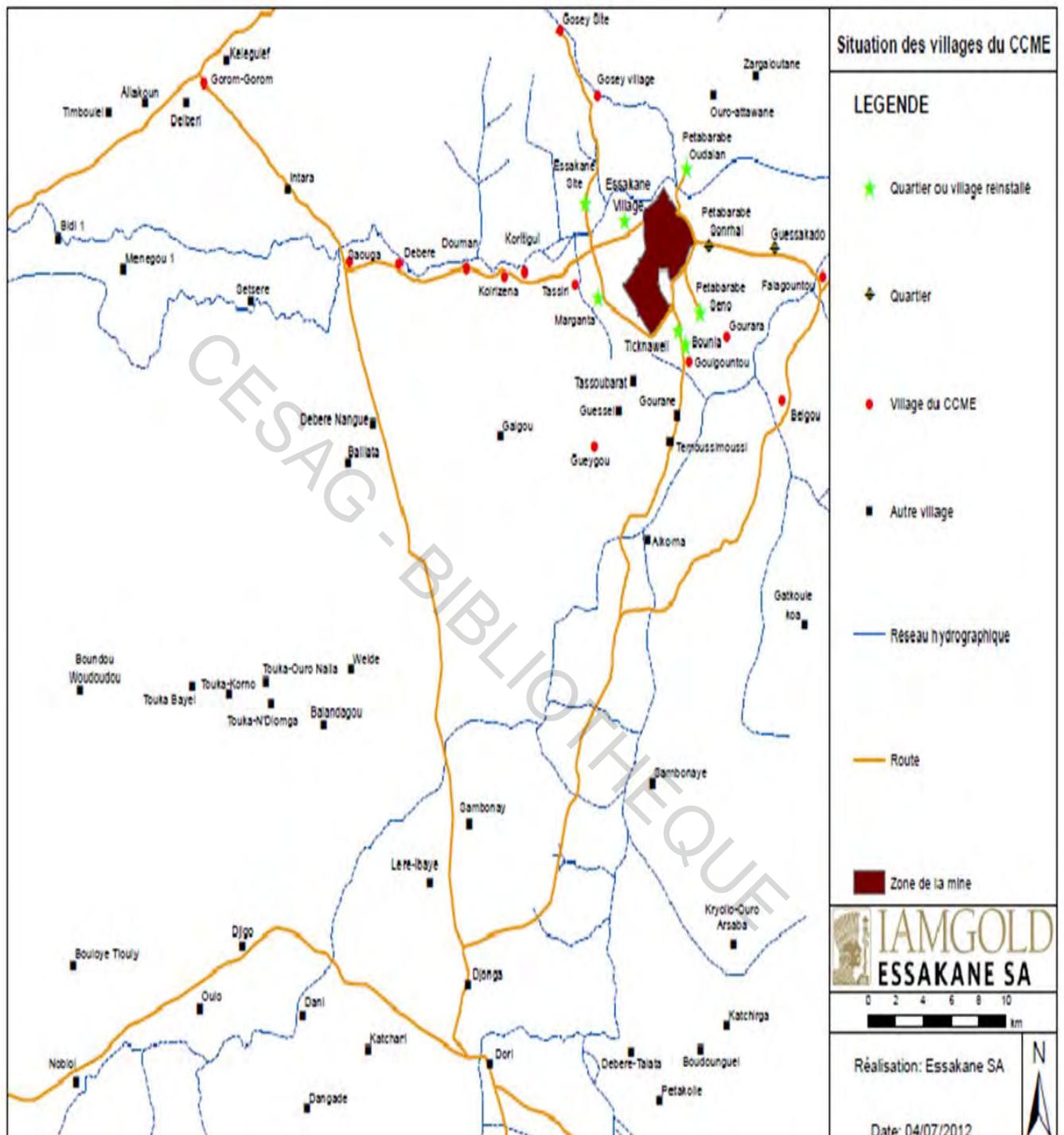
L'installation de la mine a amélioré vos conditions de vie ?

Annexe N° 4: Localisation du projet de ESSAKANE



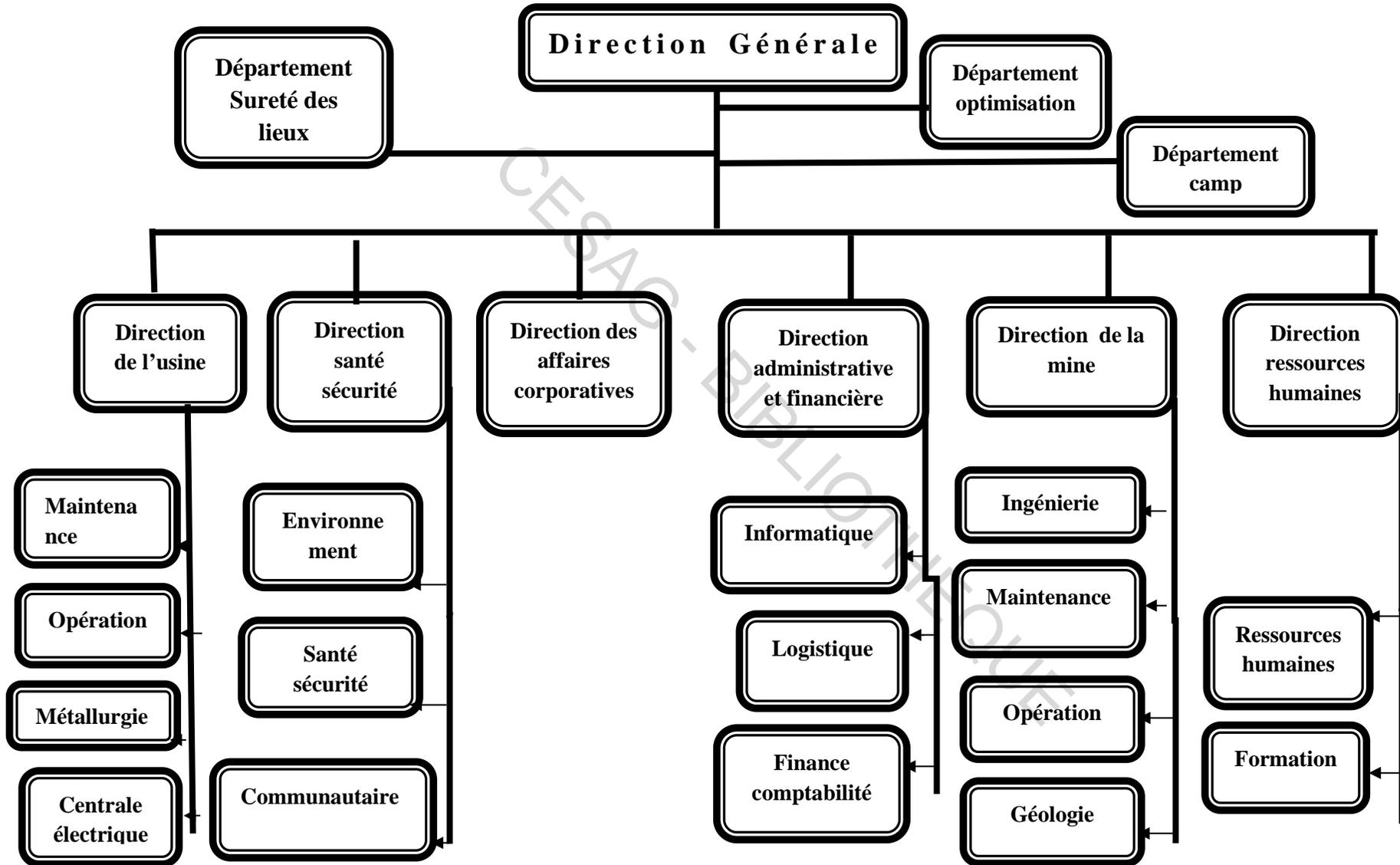
Source : Présentation de IAMGOLD ESSAKANE SA (2012)

Annexe N° 5: Essakane et les villages de zone 1 et zone 2

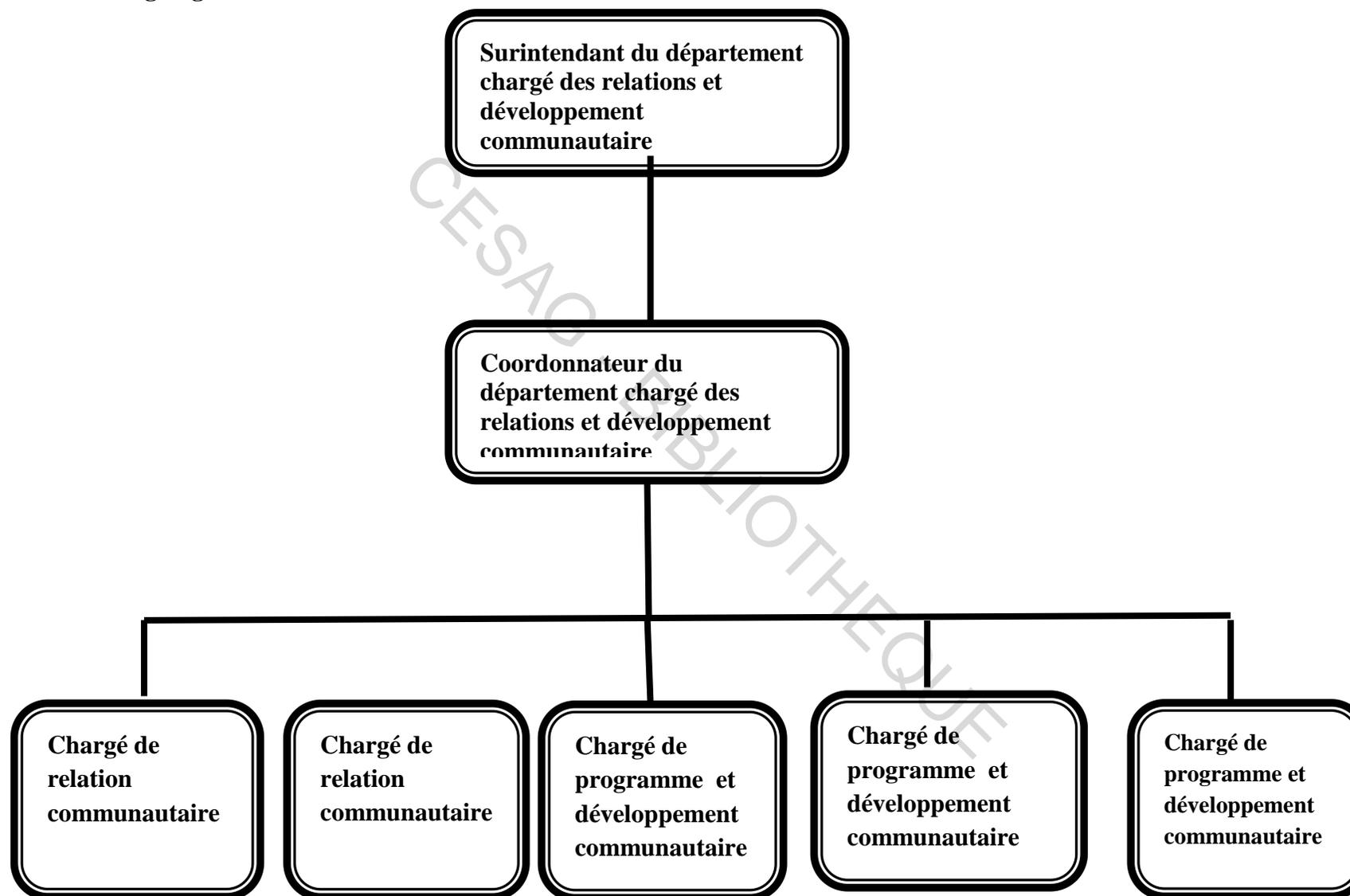


Source : Présentation de IAMGOLD ESSAKANE SA(2012)

Annexes N° 6 : Organigramme de IAMGOLD ESSANE



Annexe N° 6: Organigramme du DRDC



Annexe N° 7: une vue d'ensemble du site à relocaliser et le site relocalisé



Photo 1 : Vue d'ensemble du site à relocaliser



Photo 2 : Vue d'ensemble du site relocalisé

Annexe N° 8: Photos montrant les investissements communautaires



Centre d'alphabétisation de base



Ecole primaire



Jardin maraîcher



Borne fontaine



Mosquée



Rencontre avec les communautés à Essakane site

Annexe N° 9: Glossaire

Le Code minier : est défini comme l'ensemble des règles régissant l'exploitation du sous-sol.

Communautés de IAMGOLD ESSAKANE SA Elle est constitués essentiellement des habitants des villages directement impactés et indirectement impactés

Essakane site : c'est le village où se trouve la mine d'or d'Essakane qui a été relocalisé. Il est habité essentiellement d'orpailleurs

Essakane village : c'est le village des autochtones d'Essakane

L'ITIE : est un groupe multipartite qui soutient les gouvernements, les entreprises, les ONG, les investisseurs et organismes de l'industrie dans leurs efforts de gestion transparente des revenus. Elle soutient une meilleure gouvernance dans les pays à travers la publication détaillée et la vérification des paiements des entreprises et des recettes publiques provenant du pétrole, du gaz et des mines.

La mine d'Essakane : c'est le lieu où se trouve le gisement d'or que la société exploite

SFI : c'est une structure de la Banque mondiale créée en 1956 qui donne des lignes directrices aux entreprises extractives qui interviennent dans le marché de développement. La SFI est créée de façon à pouvoir assurer l'octroi de prêts ne nécessitant pas de garanties étatiques. ;

Villages directement impactés : ce sont les villages qui ont été déplacés pour permettre la construction de la mine

Villages indirectement impactés : ce sont les villages riverains de la mine d'Essakane qui n'ont pas été déplacés

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. AFNOR normalisation (2008), *ISO 26000*, 113 pages.
2. ARNAUD Emmanuel & al (2008), *Développement durable*, Edition NATHAN, Paris, 159 pages.
3. BRUNDTLAND G H, (1987), *Notre avenir à tous* Rapport de Brundtland 349 pages
4. CAMPBELL Bonnie (2009), *Ressources minières en Afrique : quelles réglementations pour le développement* Edition CRDI, 278 pages.
5. CAPRON Michel & al (2003), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Editions la découverte, Paris, 251pages.
6. CAPRON Michel & al (2007), *la responsabilité sociale d'entreprise*, Editions la découverte, Paris, 121 pages.
7. CHAUVEAU Alain & ROSE Jean - Jacques (2003), *L'entreprise responsable*, Editions d'organisations, 349pages.
8. COURET Alain & IGALENS Jacques(1994), *L'Audit social*, 2^{ème} édition Presses Universitaires de France, Paris, 245 pages.
9. DELCHET Karen (2007), *Développement durable : l'intégrer pour réussir*, Edition AFNOR, 382pages.
10. GRATZFELD Joachim(1997), *Industries extractives dans les zones arides et semi-arides: planification* Edition IUCN, 112 Pages.
11. IAMGOLD (2012), *Guide des relations avec les communautés*, Toronto, Canada, 96 pages.
12. IAS (2006), *Pratique de l'audit social et de la RSE dans la diversité de leurs environnements*, Dakar, Sénégal, 402 pages.
13. ICCM (2012), *Boite à outils : Développement communautaire*, , Londres, Angleterre, 220 pages.
14. IGALENS Jacques & POINT Sébastien (2009), *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises: l'entreprise face à ses parties prenantes* , Edition Dunod, 211pages.
15. ZANDVLIET Luc & ANDERSON Mary B(2009), *Getting it Right: Making Corporate–Community Relations Work*, Edition Greenleaf, 240 pages.
16. MAUREL Olivier (2009), *La responsabilité des Entreprises en matière de droit de l'homme*, Edition la documentation française, Paris, 426 pages.

17. ORSE (2008), *Développement durable et entreprises*, Editions AFNOR, France, 95 pages.
18. Price Water House Coopers (2001), *Mining and Minerals Sustainability Survey*, Edition MMSD, 44pages.
19. SEVERINO Jean-Michel & RAY Olivier (2010), *Le temps de l'Afrique*, Edition Odile Jacob Paris, 340 pages.
20. SFI (2007), *Dialogue avec les parties prenantes : le manuel de bonnes pratiques pour les entreprises réalisant des affaires dans les marchés de développement*, 172 pages.
21. SFI(2010), *Investissement communautaire stratégique*, 35 pages.
22. VERGER Olivier & WHITE Gavin (2004), *L'ancrage des entreprises dans les pays en développement*, Editions IMS Entreprendre pour la cité, 25 pages.
23. YANAT Zahir (2010), *Audit social*, Edition BEM ,Dakar, 57pages.

Articles

24. ACQUIER Aurélien & al (2005), Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion, *Cahier de recherche du CRG de Toulouse*, (n°166) : 10-45.
25. BELEM Gisèle (2010), La RSE : une réponse organisationnelle à la problématique du développement durable, *Les Cahiers de la CRSDD*, (n°5): 3-31.
26. DHAOUADI, Inès (2008), La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : Vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisée, *Revue de l'organisation responsable*, Vol. (3), 19-32.
27. DUPUIS Jean-Claude & LE BAS Christian (2009), Analyser le processus d'institutionnalisation de la Responsabilité sociale des entreprises. L'apport de trois approches institutionnalistes », *Revue française de Socio-économie*, (n° 4) : 83-98.
28. GABRIEL Patrick (2009), La diffusion de projets complexes parmi les acteurs économiques : l'exemple du développement durable, *Revue management et avenir*, (n°29), 155-171.
29. GERONIMI Vincent & SCHEMBRI Patrick (2002), I.D.E et technologies propres : la « durabilité » du développement s'applique-t-elle aux pays du Sud, *Cahier du Gemdev*, n°28, 119-126.

30. GUAY Jérôme (1996), L'approche proactive : rapprocher nos services des citoyens *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 9(2), Edition érudit 33-48.
31. IGALENS Jacques (2009), Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000, *Revue management et avenir*, (n° 23) : 1-104.
32. MULLENBACH-SERVAYRE Astrid (2007), L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* 109-118.
33. NANA Michel (2012), L'or est là mais la pauvreté demeure, *Revue BENDRE du 25 MAI 2012* 8-12pages.
34. SEVERINO Jean-Michel (2006), Renforcer la responsabilité des entreprises du Sud: les intermédiaires financiers, vecteurs de l'aide, *Revue techniques financières et développement*, (n°83) : 4-11.

Webographie

35. BARRY Philippe (2009), Les enjeux de la RSE comme outil d'intégration des Entreprises à l'économie rural, www.rsesenegal.com/portail/main.php?page=allactu&type=1.
36. DIALLO Mouhamadou Lamine (2009), Mine d'or et développement durable dans le Sénégal Oriental (Sabodala) *Echo Géo*, Numéro 8 mis en ligne le 26 Mars 2009, URL : <http://echogeo.revues.org /11103>.
37. IFC (2007), Dialogue avec les Parties Prenante, www1.ifc.org/wps/.../IFC_StakeholderEngagement_French.pdf.
38. ORSE (2012), Comment mettre en place et animer un réseau de correspondants DD/RSE au sein des Entreprises sociétal, http://www.orse.org/nos_publications-52.html.
39. ORSE(2010), Guide d'engagement sociétal, http://www.orse.org/nos_publications-52.html.
40. RSE SENEGAL (2011), l'ancrage territorial des entreprises dans le cadre de la RSE, www.rsesenegal.com, 3^{ième} forum de Dakar Mars 2011.
41. TENE Thierry (2012), HEC Montréal : Enjeux de la RSE dans le contexte africain, <http://www.thierrytene.com/article-hec-montreal-enjeux-de-la-rse-dans-le-contexte-africain-109515055.htm>industries.

42. TENE Thierry (2012), Kilimandjaro université à Dakar RS industries minières RSE et économie informelle, <http://www.thierrytene.com/article-kilimandjaro-universite-a-dakar-rs-industries-minieres-rse-et-economie-informelle-113292305.html>.
43. TENE Thierry (2013), RSE en Afrique les multinationales et le développement durable du continent, <http://www.thierrytene.com/article-rse-en-afrique-les-multinationales-et-le-developpement-durable-du-continent-116695271.html>.

CESAG - BIBLIOTHEQUE