



## Dialogue et médiation dans le secteur aurifère au Burkina Faso

## **Dialogue et médiation dans le secteur aurifère au Burkina Faso**

Une étude réalisée en octobre 2013 par le Réseau RSE & interculturalité (RSE&I)

Pierre HILBRANDT (Caisse des Dépôts et Consignations)

Alexandre WONG (coordonnateur du réseau RSE & interculturalité)

Avec l'aide de Marc LENGLET et d'Urbain K.-S. YAMEOGO

### **RSE & interculturalité**

Réseau de chercheurs et d'experts internationaux engagés dans une mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale des Organisations répondant aux contextes culturels et territoriaux dans lesquels les organisations agissent.

Premier espace/réseau ouvert sur la dimension interculturelle et territoriale des approches en matière de RSE dans les organisations, l'initiative « RSE & interculturalité » a pour ambition de comprendre et de travailler sur les interactions qui existent entre une RSE par le haut qui applique dans les organisations des réglementations internationales (normes, codes déontologiques, etc.) et une RSE par le bas qui s'appuie sur les structures et les pratiques sociétales, sociales, politiques et économiques déjà existantes dans les territoires.

## Résumé

L'étude « Dialogue et médiation dans le secteur aurifère au Burkina Faso » ouvre sur une compréhension interculturelle des pratiques de dialogue et de gestion de conflit qui s'établissent entre les sociétés aurifères internationales (canadiennes en particulier) et leurs parties prenantes dans les territoires d'exploration et d'exploitation minière au Burkina Faso.

Les pratiques internationales de responsabilité sociale des entreprises (RSE) interagissent avec les pratiques territoriales (coutumières, politiques, administratives) de médiation dans les différentes régions impactées par la présence minière au Burkina Faso.

Dans ce contexte, des solutions sont trouvées, pour mieux adapter les pratiques internationales de RSE aux cadres traditionnels et nationaux dans ces régions, et aussi pour croiser les approches multiculturelles propres aux entreprises anglo-saxonnes et les approches communautaires et ethniques burkinabè, favorisant sur les sites aurifères l'instauration d'un dialogue pacifique.

## Sommaire

Résumé.....	3
<b>1. Présentation et méthodologie .....</b>	<b>5</b>
Objectifs de la recherche-action.....	6
Premières questions.....	8
Définitions utiles.....	9
Structure de l'étude.....	13
Méthodologie .....	14
Cadres théoriques .....	16
<b>2. Identification des pratiques de dialogue et de médiation.....</b>	<b>20</b>
Ce qui favorise l'émergence des pratiques de dialogue.....	21
Ce qui empêche l'instauration d'un dialogue.....	24
Les médiateurs et les pratiques de dialogue.....	28
<i>Les médiateurs coutumiers .....</i>	<i>28</i>
<i>Les médiateurs politiques .....</i>	<i>34</i>
<i>Les médiateurs représentant l'Etat.....</i>	<i>34</i>
<i>Les médiateurs représentant la société civile (l'ORCADE).....</i>	<i>37</i>
<i>Les médiateurs représentant l'entreprise internationale .....</i>	<i>40</i>
<i>Les médiateurs professionnels .....</i>	<i>46</i>
<b>3. Recommandations .....</b>	<b>47</b>
Pratiques interculturelles de RSE .....	49
<i>Les meilleures solutions observées.....</i>	<i>49</i>
<i>Solutions émergentes.....</i>	<i>51</i>
Une approche burkinabè de la RSE.....	52
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>53</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>54</b>

## 1. Présentation et méthodologie

## Objectifs de la recherche-action

---

La recherche-action menée par le réseau « RSE & interculturalité » (RSE&I) visait principalement :

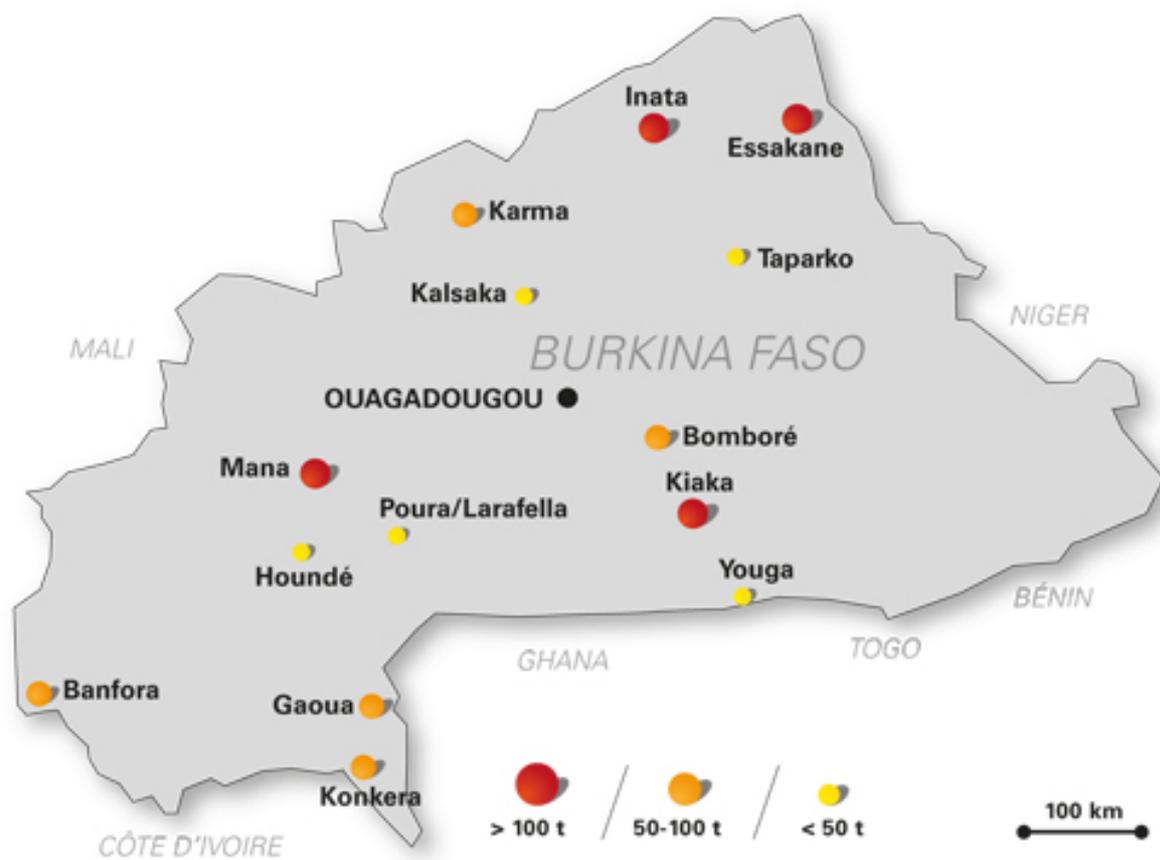
- A identifier et à analyser les dispositifs de dialogue permettant de gérer les conflits entre les trois grands acteurs du secteur minier : les entreprises minières aurifères internationales (canadiennes, américaines, anglaises), leurs parties prenantes (les communautés riveraines notamment), l'Etat burkinabè ;
- A formuler des recommandations à l'intention des acteurs publics, privés et de la société civile en charge du secteur minier aurifère au Burkina Faso, afin de renforcer la paix sociale.

Menée avec l'appui de l'Institut ZIE (Institut international d'enseignement et de recherche spécialisé dans les domaines de l'Eau, de l'Environnement, de l'Energie, du Génie civil et des Mines) et de l'ONG ORCADE (Organisation pour le Renforcement des Capacités de Développement), elle s'est organisée autour de trois études de terrain : sites de Kalsaka (AMARA MINING PLC), d'Essakane (IAMGOLD), et de Mana (SEMAFO).

Dans le cadre du projet de l'ORCADE lié à la participation de la société et des élus locaux à une gestion des activités minières, la recherche-action avait en particulier pour ambition de travailler sur les interactions existant entre les pratiques modernes et traditionnelles, internationales et territoriales de dialogue, à l'intérieur et autour des sites miniers, dans le but d'identifier les dispositifs favorisant la prévention des conflits avant, pendant et après la phase d'exploitation minière.

Cette recherche-action a inauguré un premier chantier portant sur les pratiques de dialogue avec les parties prenantes, et plus particulièrement sur les pratiques de médiation dans le domaine économique. Elle se déploie sur d'autres terrains : Côte d'Ivoire (octobre 2013), Liban (juin 2014) à ce jour, avec pour objectif d'établir une comparaison internationale des bonnes pratiques formelles et informelles en matière de dialogue et de médiation. Cette comparaison ouvre sur la diffusion et la valorisation de solutions, méconnues au niveau international, susceptibles de faciliter l'entente entre les organisations et leurs parties prenantes. La reconnaissance de la pertinence de pratiques responsables non-occidentales verrait des dispositifs élaborés en Afrique, en Asie, en Océanie ou en Amérique Latine, influencer une RSE d'origine essentiellement occidentale.

## Sites aurifères en exploration et en exploitation au Burkina Faso (2013)



Source : <http://www.chambredesmines.bf/>

## Premières questions

---

Le travail de l'ORCADE, ONG burkinabè cherchant notamment à renforcer les capacités de développement des communautés riveraines impactées par l'activité minière au Burkina Faso, a été le point de départ de l'étude. L'observation des dispositifs mis en place par cette ONG permettait d'appréhender les pratiques formelles et informelles de dialogue avec les parties prenantes en vigueur dans les différentes régions d'implantation des sociétés minières internationales au Burkina Faso.

La position de l'ORCADE lui permet d'emprunter deux points de vue : celui des communautés riveraines en épousant leurs attentes territoriales, et celui des organisations internationales à travers la promotion des droits fondamentaux à respecter.

L'analyse de l'activité de renforcement des capacités de dialogue de l'ORCADE entre les communautés riveraines et les entreprises minières a amené à formuler trois interrogations :

- Quels sont les impacts des pratiques communautaires de dialogue et de médiation sur la prévention et la résolution des conflits à l'intérieur des entreprises minières internationales implantées au Burkina Faso ? Ces entreprises n'auraient-elles pas intérêt à s'appuyer davantage sur les structures communautaires, traditionnelles de dialogue lorsqu'elles établissent ou consolident leurs relations avec leurs parties prenantes, afin d'éviter la survenue de conflits paralysant leur activité économique ?
- Comment les communautés riveraines et l'Etat entrent-ils en relation pour gérer et tirer profit des terres sur les sites miniers ? A qui appartiennent ces terres en dernier ressort : aux communautés qui la cultivent ou à l'Etat qui redistribue au niveau national les revenus issus de l'exploitation minière ? Comment faire pour que personne ne se sente lésé ?
- Quelles sont les conséquences sociales liées à la déstructuration/restructuration des liens communautaires survenant autour des sites miniers lors de l'exploration, de l'exploitation, de l'élargissement du périmètre d'exploitation d'une mine, ou de sa fermeture ? Comment responsabiliser davantage les entreprises internationales, l'Etat et les communautés riveraines dans la perspective de développer durablement les provinces impactées par l'activité des sociétés minières internationales ?

## Définitions utiles

---

La mise en évidence d'approches formelles et informelles, internationales et territoriales a conduit à préciser les sens de certaines notions.

Les **pratiques de dialogue**, dans cette étude, renvoient :

- Au **dialogue avec les parties prenantes** tel qu'il est explicité dans la théorie des parties prenantes. Selon la norme ISO 26000, « il peut se dérouler dans le cadre de réunions informelles ou formelles, sous diverses formes telles qu'entretiens individuels, conférences, ateliers, audiences publiques, tables rondes, comités consultatifs, procédures régulières et structurées d'information et de consultation, négociations collectives et forums interactifs sur la toile. Il convient que le dialogue avec les parties prenantes soit interactif ; il est censé permettre aux parties prenantes de faire entendre leur point de vue. Il a pour caractéristique essentielle d'impliquer une communication bilatérale ».
- Aux **pratiques traditionnelles de médiation** au Burkina Faso (BAH, 1999 ; KONATE, 1999), notamment à :
  - la parenté et à l'alliance à plaisanterie – selon Alain SISSAO (2002), « l'on parle de “parent à plaisanterie” lorsqu'il y a un lien de consanguinité contracté par le mariage entre deux groupes ou deux familles, à l'intérieur de la famille (ex. grand-père/petit-fils). Tandis que l'on parlera “d'alliance à plaisanterie” lorsqu'il existe un lien entre deux groupes, deux villages, deux quartiers, ou deux régions, deux ethnies par le biais des ancêtres qui ont scellé un pacte basé sur les relations amicales régies par des codes : plaisanteries et les liens de non agression et assistance mutuelle, de respect et de solidarité »<sup>1</sup> ;
  - la palabre qui se caractérise par une ouverture de la discussion à tous, une volonté des parties à s'y engager, une recherche du consensus sans limites de temps, une maîtrise d'une parole qui ne doit pas compromettre définitivement la recherche du consensus, une unanimité dans la prise de décision.
- Aux **pratiques occidentales de médiation** comprises dans les quatre domaines économiques (sociaux, relationnels, économiques et solidaires) où elles trouvent à s'appliquer. Ces pratiques répondent au modèle français de médiation qui « se définit avant tout comme un processus de communication éthique reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participants, dans lequel un tiers – impartial, indépendant, neutre, avec la seule autorité que lui reconnaissent les médiateurs – favorise par des entretiens confidentiels l'établissement, le rétablissement du lien social, la prévention ou le règlement de la situation en cause »<sup>2</sup>.

---

1. SISSAO, A. J. (SANS DATE), *L'art africain dans la littérature orale et écrite africaine*. Cours accessible en ligne à l'adresse : [http://www.bf.refer.org/sissao/html/p2chap15\\_8.html](http://www.bf.refer.org/sissao/html/p2chap15_8.html) (consulté le 13 janvier 2015).

2. GUILLAUME-HOFNUNG, M. (1995), p. 70.

## Le modèle français de médiation appliqué au champ économique

### *Médiation sociale*

Elle s'inscrit dans le cadre du dialogue entre la direction d'une entreprise et les représentants du personnel dépendant des centrales syndicales nationales

### *Médiation relationnelle*

Elle permet de gérer les relations humaines entre les collaborateurs, et plus généralement avec les parties prenantes travaillant avec une entreprise (avec les fournisseurs par exemple)

### *Médiation économique*

Elle favorise l'établissement d'accords entre une entreprise et d'autres acteurs économiques (les orpailleurs, les villageois compensés, déplacés par une société minière par exemple)

### *Médiation solidaire*

Elle rend possible le rapprochement d'une entreprise et de publics en difficulté économique

Les **pratiques africaines de management et de gestion responsables** renvoient aux obligations sociales qui lient en Afrique les acteurs économiques à leur famille, à leur communauté (LABAZEE, 1988). Comme le souligne Urbain K.-S. YAMEOGO (2007), « l'entreprise africaine n'a pas pour seul objectif de maximiser les profits au bénéfice de ses propriétaires. Au-delà de l'objectif de rentabilité, l'entrepreneur assume une certaine responsabilité vis-à-vis des proches, amis et parents voire de la société. Le lien social et relationnel précède l'entreprise et l'entreprise est un moyen plutôt qu'une fin ». Ces pratiques territoriales entrent en interaction avec les pratiques de RSE importées par les filiales des sociétés aurifères internationales.

## Les pratiques africaines de management et de gestion responsables (WONG & YAMEOGO, 2011)

### *Capitalisation communautaire des ressources*

C'est la communauté à travers les tontines d'affaires qui alimente le capital de l'entreprise africaine et demande des comptes aux entrepreneurs-épargnants. Cette capitalisation des ressources financières s'étend par analogie à une capitalisation communautaire des ressources naturelles qui consiste à mettre en commun et à préserver les ressources naturelles dont les communautés dépendent.

### *Redistribution sociale des richesses*

L'épargne d'affaire est liée à l'épargne de solidarité ; elle profite à la société. Rendre des comptes à la communauté des épargnants ne suffit pas ; il faut aussi satisfaire les besoins financiers de sa communauté en finançant par exemple un petit commerce, l'achat d'un taxi, des études, une aide à un orphelin, etc.

### *Maintien de la cohésion sociale*

C'est dans la société que l'entreprise trouve son ancrage, son capital financier, relationnel, culturel, etc. ; c'est de la société que l'entreprise est responsable en retour. La création d'une affaire doit permettre en ce sens à l'entrepreneur de s'enrichir mais aussi de faire vivre la communauté en lui délivrant des services. La redistribution communautaire des emplois (le recrutement des personnes de sa famille ou de sa communauté, qui doit être distingué du népotisme ou du clientélisme) en est un exemple. C'est en prenant ainsi en compte toutes les différences, tous les besoins (à l'intérieur d'une communauté, entre les ethnies d'un pays, etc.) que l'entreprise réussit à n'oublier, à ne léser personne et, par là, à favoriser le maintien d'une équité sociale, d'une paix sociale. D'où une gestion paternaliste de l'entreprise dans laquelle sont introduits le capital communautaire ainsi que les habitudes familiales commandant la vie en société.

### *Etablissement d'un contrat moral*

L'entrée du capital et des habitudes communautaires dans l'entreprise est créatrice de confiance dans les relations économiques à travers l'observation d'un double horizon régulateur : d'un horizon coutumier et d'un horizon défini par les législations et les réglementations nationales et internationales. La vie « familiale » de l'entreprise est régie, à l'intérieur des entreprises africaines comme des filiales des groupes internationaux, par des codes implicites et explicites, oraux et écrits, traditionnels et modernes. Dans ce contexte, lors d'une négociation, d'un recrutement, d'un conflit social, etc., il n'est pas toujours besoin de formaliser les contrats ou les accords : règne une confiance qui repose sur des obligations réciproques favorisant la pratique d'une responsabilité communautaire.

Les **communautés riveraines** comprennent les parties prenantes situées sur le territoire d'implantation d'une société minière :

- Les collaborateurs recrutés par une société minière dans le territoire situé autour de la mine, y compris les délégués du personnel, pour ce qui concerne la médiation sociale ;
- Les autorités politiques territoriales (les maires, les conseillers municipaux, les présidents des Conseils Villageois de Développement – CVD), les administrateurs territoriaux (les préfets, les hauts commissaires, le gouverneur), les autorités traditionnelles (les chefs coutumiers, les chefs des terres), les autorités religieuses (les imams, les prêtres), certaines castes (les forgerons, les griots, etc.), les fournisseurs locaux, pour ce qui relève de la médiation relationnelle ;
- Les concurrents, les orpailleurs issus de la région, les villageois déplacés lors de l'implantation ou de l'extension de la mine, dans le champ de la médiation économique ;
- Les associations de femmes et de « jeunes », les ONG contribuant dans le territoire à soutenir les publics en difficulté économique, dans le cas de la médiation solidaire.

## Structure de l'étude

---

L'étude comporte trois parties :

### 1. Présentation de la recherche-action et méthodologie

La première partie cherche à montrer, d'un point de vue opérationnel et théorique, la pertinence de la démarche interculturelle visant à croiser les pratiques occidentales et burkinabè de dialogue avec les parties prenantes, dans la perspective de faciliter le développement économique des entreprises minières internationales et des territoires où elles sont implantées.

### 2. Identification des pratiques de dialogue et de médiation dans le secteur aurifère au Burkina Faso

La deuxième partie identifie les pratiques formelles et informelles de dialogue et de médiation en vigueur à l'intérieur et autour des sites aurifères au Burkina Faso, ainsi que les différents médiateurs participant à l'instauration d'une paix sociale entre les entreprises minières internationales et les communautés riveraines.

### 3. Recommandations

La troisième partie tire les leçons des constats faits dans la seconde partie en mettant en avant les solutions existantes, ou celles qui pourraient être proposées pour améliorer les pratiques de responsabilité sociétale des organisations (RSO) au Burkina Faso et dans d'autres régions du monde.

## Méthodologie

---

Etant donnée la rareté des informations permettant d'appréhender l'impact des pratiques traditionnelles de médiation en Afrique sur le fonctionnement de la filiale ou de l'entreprise, une rencontre sur le terrain des acteurs économiques, publics et de la société civile favorisant l'instauration d'un climat de paix à l'intérieur et à l'extérieur des sites miniers au Burkina Faso s'est révélée nécessaire. D'où l'engagement empirique pris, sous la forme d'entretiens semi-directifs, d'observations-participantes, d'études de documents et d'outils opérationnels.

Ces enquêtes de terrain empruntent à la recherche-action l'exigence de partager les conclusions des recherches avec les organisations et les acteurs rencontrés (sous la forme d'études, de restitutions publiques et d'offres de services), de manière à accompagner dans la durée l'évolution et l'amélioration des différentes pratiques de dialogue et de médiation observées, et à pouvoir les comparer d'un territoire, d'un pays à un autre.

Une grille de lecture listant les médiateurs économiques, publics et de la société civile a été établie pour identifier en Afrique francophone les fonctions médiatrices, modernes et traditionnelles. Elle a été appliquée systématiquement aux différents terrains étudiés afin de prendre en compte de manière exhaustive toutes les formes de médiation existantes.

Ces fonctions médiatrices sont incarnées par des acteurs qui diffèrent selon l'organisation et le territoire étudiés. La médiation coutumière, par exemple, est principalement portée par les imams dans la région du Sahel, par les chefs de village sur le plateau mossi et généralement par les chefs de terre à l'ouest du Burkina Faso.

## Liste des fonctions médiatrices et des médiateurs en Afrique de l'Ouest

	Fonctions médiatrices	Médiateurs
Privé	<i>Médiateurs représentant la filiale d'une multinationale ou une entreprise</i>	Responsables relations communautaires, RH, communication, RSE/développement durable, QSE, cabinets de conseil qui importent une approche internationale du dialogue sociale et sociétal avec les parties prenantes
	<i>Médiateurs représentant un syndicat</i>	Délégués du personnel, représentant de la commission sociale dans les confédérations patronales
	<i>Médiateurs travaillant à l'intérieur d'une chambre de commerce et d'industrie</i>	Médiateurs professionnels qui importent les pratiques françaises ou anglo-saxonnes de médiation et d'arbitrage
Public	<i>Médiateurs représentant l'Etat</i>	Administrateurs territoriaux (préfets, hauts commissaires, gouverneurs, etc.), inspecteurs du travail qui appliquent de manière neutre les réglementations nationales et internationales
	<i>Médiateurs institutionnels</i>	Le Médiateur du Faso, le Médiateur de la République en Côte d'Ivoire, par exemple, qui importent le modèle européen (à l'origine suédois) de l' <i>ombudsman</i>
	<i>Médiateurs politiques</i>	Maires, conseillers municipaux, présidents des Conseils Villageois de Développement (CVD), ministres, Chef de l'Etat
Société	<i>Médiateurs représentant la société civile</i>	ONG, associations de « jeunes », de femmes, centres de formation
	<i>Médiateurs coutumiers</i>	Chefferies (chefs de village, chefs des terres), autorités religieuses (imams, prêtres), certaines castes (forgerons, griots, etc.)

## Cadres théoriques

---

La collecte des données a été ordonnée à travers l'établissement préalable d'une grille réunissant les modèles internationaux et territoriaux de dialogue et de médiation en vigueur en Afrique de l'Ouest :

- Un **modèle international de dialogue** social et sociétal avec les parties prenantes importé par les multinationales et les cabinets de conseil. Ce modèle est thématiqué dans la théorie des parties prenantes.
- Un **modèle traditionnel de médiation** qui répond aux différentes structures territoriales (sociales, coutumières, politiques) ayant au Burkina Faso une influence sur le fonctionnement de la filiale et de l'entreprise. Les pratiques burkinabè de médiation visent à rétablir entre des ethnies, des communautés et des personnes des relations apaisées, fondées sur une juste redistribution des richesses qui leur reviennent. Les médiateurs, dans ce cadre, sont les personnes qui attirent le plus la confiance : leur hauteur de vue, leur expertise, leur connaissance de l'intérieur des problèmes, leur accompagnement dans la durée, leur âge, leurs liens familiaux et ethniques garantissent la sûreté de leurs jugements.

Dans la filiale ou l'entreprise en Afrique, les médiateurs traditionnels, au contraire des représentants des organisations syndicales, n'apparaissent pas dans les organigrammes ; ils n'y occupent pas d'ailleurs nécessairement de fonctions importantes. Leur notoriété dépend de la place qu'ils ont à l'intérieur et à l'extérieur de la filiale ou de l'entreprise, dans les communautés civiles, religieuses, ethniques, etc. qui rassemblent les collaborateurs et les parties prenantes externes. Leur rôle est de donner une légitimité aux décisions de la direction et de réguler, d'autre part, les relations sociales dans et hors de la filiale ou de l'entreprise, en garantissant l'observation des droits coutumiers, dans la perspective de maintenir la cohésion sociale au sein des communautés (WONG & YAMEOGO, 2011) ;

- Un **modèle français de médiation** diffusé par les chambres de commerce et d'industrie, par le Centre d'Arbitrage, de Médiation et de Conciliation de Ouagadougou (C-O), par la CACI en Côte d'Ivoire, et par des écoles comme le Centre de Recherche et d'Action pour la Paix (CERAP) à Abidjan. Cette médiation, définie par Michèle GUILLAUME-HOFNUNG (1995) et BEN MRAD (2006), a pour fonction de promouvoir la liberté de décision des parties en conflit, seules décisionnaires de l'accord qui résulte de leur discussion animée par un médiateur qui s'oblige à être :
  - neutre (à ne pas imposer son point de vue aux parties) ;
  - impartial (sans liens privé, professionnel, économique, de conseil avec elles) ;
  - indépendant (soumis à aucune instance extérieure qui aurait droit de regard et d'intervention sur la médiation).

Le modèle français de médiation se distingue de ce fait :

- de la conciliation (accord entre parties qui n'intervient qu'en cas de conflit avéré, suivant une procédure fixée, ne nécessitant pas la présence d'un tiers) ;
- de l'arbitrage (respect d'une sentence prononcée par l'arbitre, de valeur juridique) ;
- de la transaction (contrat d'ordre pécuniaire) ;

- de la négociation (qui dégage un compromis à mi-chemin entre les deux positions alors que la médiation dépasse le conflit).

Une posture judiciaire, d'assistance, ou d'expertise, qui biaiserait la neutralité du médiateur ou placerait les parties en conflit en situation de subordination, est évitée.

Appliqué à la lettre, ce modèle exclut les approches traditionnelles de médiation, même s'il partage avec elles l'ambition de régler à l'amiable, de manière confidentielle, les conflits, évitant ainsi les recours judiciaires. En tant que reflet de l'évolution occidentale d'une démocratie privilégiant la défense des droits individuels contre l'autoritarisme du pouvoir, ce modèle cherche à se mettre à distance des formes traditionnelles de justice qui ne laissent pas les individus et les entreprises libres de choisir leurs médiateurs et de décider de leur avenir.

## Caractéristiques des trois modèles de dialogue et de médiation au Burkina Faso

	Dialogue avec les parties prenantes	Médiation traditionnelle au Burkina Faso (modèle communautaire)	Médiation française (modèle anti-autoritaire)
<b>Définition</b>	S'établit entre une <i>organisation</i> et « <i>un individu</i> ou <i>un groupe d'individus</i> qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (FREEMAN, 1984)	Elément constitutif, originel de l'harmonie sociale. Une préférence pour l'évitement du conflit est décrite comme consubstantielle aux relations entre les composantes traditionnelles du corps social. La priorité au maintien du lien communautaire, le principe de non-exclusion d'un membre de la communauté prédisposent les acteurs à privilégier la concertation et le règlement amiable du conflit à son traitement juridique	N'intervient pas uniquement en cas de conflit avéré mais aussi à titre préventif, pour pallier par exemple l'absence de relations entre les parties. Son objet est plus large que la résolution des conflits en ce qu'elle vise à recréer ou renforcer les liens (GUILLAUME-HOFNUNG, 1995)
<b>Origine historique</b>	La notion de <i>partie prenante</i> ( <i>stakeholder</i> ) est utilisée pour la première fois lors d'une conférence prononcée dans le Standford Research Institute en 1963. Les parties prenantes sont, initialement, les groupes clés, indispensables à la pérennité et à la survie de l'entreprise.	Apparue historiquement entre lignages, ethnies, villages ou quartiers en relation de guerre ou d'esclavage, elle a permis de faire évoluer des conflits originels en relation ritualisée, sous la forme notamment de l'alliance à plaisanterie, rendant tabou le conflit. Dans le contexte postcolonial, elle serait un des facteurs ayant relativement préservé le Burkina Faso de conflits politiques ouverts	Issue de mai 68, elle met la société civile au centre de la (re)construction du lien social en la libérant des cadres extérieurs (politiques et judiciaires notamment) qui décidaient jusqu'alors à sa place

	Dialogue avec les parties prenantes	Médiation traditionnelle au Burkina Faso (modèle communautaire)	Médiation française (modèle anti-autoritaire)
<b>Fonctionnement</b>	Est assuré par un <i>collaborateur</i> ou un <i>département</i> (relations communautaires, ressources humaines, communication, etc.) chargé de servir d'intermédiaire entre la direction de l'entreprise qu'il représente et les parties prenantes (internes et externes à l'entreprise), en vue de rendre possible une communication	Le respect de l'autorité et des aînés empêche toute médiation menée par une personne plus jeune que les parties en conflit. Le médiateur étant perçu comme une autorité morale, il lui est souvent difficile de jouer un rôle de tiers neutre : il lui est demandé de définir lui-même une solution	Repose sur une autonomie et une responsabilisation des parties en conflit : le médiateur est un tiers, sans lien avec les « médieurs » <sup>3</sup> (parties en conflit), ce qui exclut toute relation de pouvoir ou même de proximité affective. Cette indépendance du médiateur rend possible la libération de la créativité des parties qui construisent elles-mêmes la solution aboutissant à un accord formel. Elle obéit non pas à une procédure (préétablie, codifiée) mais à une logique de processus (ouvert, flexible)
<b>Diffusion dans le secteur minier burkinabè</b>	Est mis en place de manière formelle par les <i>sociétés aurifères internationales</i> , notamment à travers l'établissement d'une <i>cartographie</i> des parties prenantes qui leur permet de déterminer leurs capacités de négociation sur leurs territoires d'implantation	Est au fondement des pratiques territoriales de dialogue portées par les collaborateurs burkinabè à l'intérieur des sites miniers et par les communautés riveraines à l'extérieur de ces sites	N'arrive pas à concurrencer les deux autres modèles de dialogue dans un environnement minier avant tout rural et traditionnel

3. GUILLAUME-HOFNUNG (1995) privilégie le terme de « médieur » sur celui de « médié » pour identifier les parties en conflit ou en rupture de relation, de manière à souligner leur rôle actif dans le processus de résolution.

## **2. Identification des pratiques de dialogue et de médiation**

## Ce qui favorise l'émergence des pratiques de dialogue

---

### Un secteur minier conflictuel

La mise en place, dans le secteur minier, de structures de dialogue (appelées « cadres de concertation ») répond à la volonté des sociétés aurifères internationales et de l'Etat burkinabè de pacifier leurs relations avec les acteurs issus des communautés riveraines à l'origine de conflits menaçant la poursuite de l'activité minière.

Les années 2010 et 2011 ont coïncidé avec un « pic de conflictualité » révélateur d'une crise de croissance du secteur minier, dont le développement a suscité de la part des communautés riveraines des attentes qui n'étaient pas encore canalisées par des structures de dialogue efficaces et pérennes. Le décret de 2010 créant des cadres de concertation au niveau régional (présidés par le gouverneur) est une reconnaissance politique des initiatives qui ont commencé à être mises en place au niveau provincial et communal par les principales entreprises internationales et par l'ONG ORCADE pour favoriser la rencontre des différentes parties prenantes concernées par l'activité minière.

### Un besoin de transparence politique

Le choc provoqué par l'assassinat du journaliste Norbert ZONGO en 1998 a entraîné une forte pression vers davantage de transparence<sup>4</sup>, qui s'est traduite par un double phénomène :

- Une reconnaissance du rôle de la société civile qui, en « tuant le mythe » du pouvoir, en n'ayant plus peur de s'adresser aux autorités, a acquis une plus grande liberté de parole, comme on peut l'observer lors des Comités de communication de la mine d'Essakane (CCME) : la parole y est donnée aux représentants communaux et villageois, après la présentation par des représentants d'IAMGOLD des derniers développements économiques et sociaux mis en œuvre par l'entreprise canadienne. Une liste des personnes qui souhaitent prendre la parole est établie. Sont alors posées avec franchise, parfois avec véhémence, aux représentants de l'entreprise, des questions portant sur les différents problèmes rencontrés par les communautés riveraines. Les responsables de la société minière, appuyés par des représentants de l'Etat (par le gouverneur de la région du Sahel, les hauts commissaires, les préfets), répondent aux préoccupations exprimées en tentant d'apporter des précisions chiffrées, en insistant sur les avantages des dispositifs mis en place et en montrant leur volonté de les améliorer ;
- Un début d'institutionnalisation des chefs traditionnels qui sont passés progressivement d'un rôle de détenteurs du pouvoir traditionnel (en contexte précolonial) à celui de figures politiques d'autorité, leur conférant une légitimité nouvelle particulièrement en tant que médiateurs susceptibles de pallier la crise du politique.

---

4. Plusieurs organisations de la société civile participent à la construction de la transparence Au Burkina Faso, notamment : l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE-BF), le Réseau africain des journalistes pour l'intégrité et la transparence (RAJIT-Burkina), le Réseau national de lutte anti-corruption (REN-LAC).

## Des cultures canadiennes et burkinabè de la non-exclusion

Les entreprises minières canadiennes (majoritaires dans le secteur minier au Burkina Faso en 2013) fondent leur démarche en matière de RSE sur la mise en place de relations communautaires, dans le prolongement des « accommodements raisonnables »<sup>5</sup>, favorisant ainsi, sur leur territoire d'implantation au Burkina Faso, la reconnaissance des besoins particuliers des personnes issues des communautés riveraines qui sont susceptibles d'être marginalisées par leur présence.

Cette volonté des entreprises canadiennes d'adapter leurs pratiques afin de n'exclure personne de la vie économique là où elles s'implantent va dans le sens de pratiques traditionnelles de dialogue qui légitiment au Burkina Faso la représentation de tous les groupes d'intérêt ou d'autorité (chefs traditionnels, représentants religieux, représentants de l'Etat, des autorités communales, des « jeunes », des femmes, etc.).

La rencontre de la culture égalitaire, non discriminante des entreprises canadiennes et de la culture communautaire au Burkina Faso facilite :

- L'instauration d'un dialogue avec les parties prenantes. C'est ainsi que les orpailleurs commencent à être intégrés dans les cadres de concertation par certaines entreprises, comme IAMGOLD et SEMAFO ;
- L'intégration des représentants de l'entreprise internationale dans l'espace de dialogue communautaire. Cette capacité à intégrer de « nouveaux arrivants » participe de l'histoire de la construction nationale burkinabè : la rencontre dès le XIV<sup>e</sup> siècle entre conquérants mossi (détenteurs du « pouvoir » ou « naam ») et populations préétablies (qui gèrent économiquement et symboliquement la terre) s'est faite autour d'un système d'arrangements rituels et de répartition des fonctions sociales qui a très tôt institutionnalisé une gestion du « nouvel arrivant », propice au dialogue (SAVONNET-GUYOT, 1986).

## Une redevabilité sociale de l'entreprise en Afrique subsaharienne

L'existence d'un lien de redevabilité de l'entreprise vis-à-vis de la communauté dans un contexte entrepreneurial subsaharien (WONG & YAMEOGO, 2011), prédispose les communautés riveraines à s'inscrire dans une logique de partie prenante. Il n'y a pas de rupture entre les investissements économiques et sociaux réalisés par les acteurs privés et publics burkinabè (financement d'écoles, de routes, etc.) et l'engagement responsable des entreprises internationales en matière de développement de leurs territoires d'implantation. A la différence des multinationales occidentales, néanmoins, les entreprises subsahariennes répondent, sans pouvoir s'y soustraire, aux attentes d'une communauté organisée en fonction de liens de proximité et de parenté. Cette forme familiale de redevabilité obligatoire rapproche les parties prenantes des intérêts de l'entreprise, faisant d'eux les premiers bénéficiaires des retombées économiques.

---

5. Obligation juridique au Canada qu'ont l'appareil étatique ou les organismes privés d'aménager leurs pratiques, leurs lois ou leurs règlements afin d'accorder, dans les limites raisonnables, un traitement différentiel à certains individus qui risquent d'être pénalisés par l'application d'une norme à portée universelle (selon la Commission des droits de la personne et des droit de la jeunesse).

## La mise en place de mutuelles au sein des entreprises internationales

La mise en place d'une mutuelle au sein d'une entreprise internationale est un moyen pour les collaborateurs burkinabè de s'approprier l'espace minier, de s'y sentir intégré, dans un cadre qui recrée un esprit de famille répondant aux pratiques africaines de redistribution communautaire des richesses, où il est possible de se soutenir en finançant les départs à la retraite, des avances sur salaires, des événements heureux (naissance, mariage), malheureux (évacuation sanitaire, enterrement), en prêtant à des taux très réduits ou en négociant des prêts bancaires à des taux avantageux pour construire une maison, acheter des biens domestiques, une assurance auto/moto, des équipements, comme c'est le cas sur le site d'Essakane (IAMGOLD)<sup>6</sup>. Les expatriés participent, sur le site de Mana (SEMAFO), au financement des naissances, établissant ainsi des liens intimes avec les collaborateurs burkinabè. Le foyer des mineurs, géré par les membres de la mutuelle, y est un lieu convivial qui tranche avec l'impersonnalité et la fermeture du camp.

## Une diversification des modes de communication

L'usage des langues régionales permet aux entreprises internationales d'informer et d'entrer en dialogue avec l'ensemble des riverains dans le territoire où elles sont implantées.

Les discours prononcés en français (langue administrative et professionnelle au niveau national) par les représentants d'IAMGOLD, les autorités politiques, administratives et civiles sont ainsi traduits en peul lors des Comités de communication de la mine d'Essakane qui rassemblent les représentants des communautés riveraines des provinces de l'Oudalan et du Séno. La documentation consultable dans les centres d'information créés par IAMGOLD dans les principales localités environnant la mine est traduite en plusieurs langues régionales ;

Afin d'assurer une large diffusion de son rapport, l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) veille à former des traducteurs à l'utilisation de termes techniques en langue locale relevant souvent d'un champ sémantique qui n'a pas été développé dans ces langues.

---

6. La mutuelle des travailleurs d'Essakane (la MUTRESSA), mise en place en mars 2011, a été créée avec l'appui de la société minière IAMGOLD qui lui verse un fonds de roulement représentant 1% de la masse salariale mensuelle des travailleurs.

## Ce qui empêche l'instauration d'un dialogue

---

### Des représentations parfois déformées de la réalité minière

L'implantation d'une exploitation minière internationale génère des chocs symboliques qui déstructurent les représentations et les organisations existantes sur lesquelles s'appuient les communautés riveraines. La mine est un agent de modernisation et de réorganisation économique et sociale, qui recompose autour d'elle les relations de pouvoir économique et politique.

L'importance des revenus générés par l'exploitation minière au regard du niveau de vie local laisse place à des représentations parfois déformées des possibilités de redistribution de ce « flot d'argent » au niveau national et local. Les entreprises internationales, aidés par des agents corrompus de l'Etat, sont en ce sens suspectées de s'enrichir au dépend des communautés riveraines dont elles s'accaparaient les terres et les richesses. Un climat de défiance s'instaure ainsi rendant impossible tout rapprochement. On a pu ainsi croire que l'aéroport construit à l'intérieur du site d'exploitation d'Essakane était un moyen d'exporter l'or vers le Canada sans passer par le contrôle des agents de l'Etat burkinabè, empêchés dans leur travail.

### Des relations conflictuelles entre les entreprises internationales et les entreprises d'orpaillage semi-mécanisé

Le territoire d'implantation minier répond à une géographie humaine complexe, potentiellement conflictuelle, de par la diversité des origines de leurs occupants et de leur sentiment d'appartenance. Quatre grands acteurs y recherchent et exploitent les ressources aurifères, à une plus ou moins grande échelle : les villageois qui pratiquent un orpaillage individuel, artisanal, les habitants de la région ou des pays limitrophes (comme c'est le cas à Essakane site), les orpailleurs nationaux à la tête d'entreprises semi-mécanisées qui peuvent employer des villageois, les étrangers gérant les grandes entreprises extractives.

L'impression réelle ou imaginée de dépossession ressentie par les communautés riveraines est ravivée sur certains territoires miniers par le discours d'orpailleurs, à la tête d'entreprises semi-mécanisées, qui prétendent mieux représenter leurs intérêts économique et sociaux que ne le font les entreprises internationales. Ces orpailleurs nationaux disposent de moyens importants, qu'ils traduisent en influence sociale (investissements d'intérêt général), voire politique (clientélisme), remplissant ainsi le même rôle que les entreprises étrangères dans leur appui aux communautés. Les chefs traditionnels peuvent de ce fait avoir l'impression de mieux s'entendre avec eux qu'avec les entreprises étrangères, perçues comme lointaines. Ils peuvent aussi bénéficier plus directement des revenus miniers, à travers une redevance qui leur est versée par les entreprises semi-mécanisées chaque fois qu'un trou est creusé dans un champ.

Certaines entreprises internationales, pour répondre à cette concurrence économique, intègrent les orpailleurs locaux et régionaux dans les cadres de concertation, entrent en dialogue avec des associations d'orpailleurs, ou tolèrent l'orpaillage sous certaines conditions.

- Les représentants du village d'Essakane site (village habité par des orpailleurs arrivés dans les années 80 dans la région), participent en ce sens, comme les autres représentants des localités des provinces de l'Oudalan et du Séno, aux Comités de communication de la mine d'Essakane (CCME) organisés par IAMGOLD.

- L'Association des orpailleurs de l'Oudalan (ADO) est soutenue par IAMGOLD, notamment dans la perspective de former professionnellement les enfants déscolarisés travaillant sur les sites d'orpaillage, et de leur permettre à terme de ne plus vivre de l'orpaillage.
- La société canadienne SEMAFO cherche, quant à elle, à encadrer l'orpaillage au lieu de l'interdire, demandant pour cela aux orpailleurs locaux de faire une demande de concession au Ministère des mines, avec un cahier des charges incluant les règles relatives à l'emploi du cyanure et au travail des enfants.

### Une identification approximative des interlocuteurs traditionnels

La réduction au Burkina Faso des structures traditionnelles de pouvoir à une opposition binaire entre Mossi et non-Mossi incite les entreprises ou les ONG étrangères à croire qu'il suffit, en zone mooga<sup>7</sup>, d'obtenir l'accord du chef, dont découlerait automatiquement celui de la population, alors qu'en contexte non-mooga, il n'y aurait pas de représentant en mesure d'assurer un relais efficace avec la communauté. Cette simplification des figures traditionnelles d'autorité peut amener une organisation internationale à se tromper d'interlocuteur ou à en minorer l'importance lors de l'établissement d'un dialogue avec leurs parties prenantes, les autorités les plus visibles de l'extérieur n'étant pas nécessairement les plus légitimes aux yeux des communautés riveraines. D'où l'incapacité des organisations internationales à entrer pleinement en relation avec leurs parties prenantes territoriales.

Les structures traditionnelles de pouvoirs comptent schématiquement quatre types de société : les sociétés à Etat, sans Etat, villageoise et nomade (encadré page suivante).

### Une confusion entre contrat moral et contrat économique

La nécessité de fonder les relations entre l'entreprise internationale et les communautés riveraines sur un contrat moral plutôt qu'économique se pose en particulier pendant la phase exploratoire, lorsque des promesses, portant sur les avantages territoriaux (le recrutement local d'une liste de « jeunes » par exemple) liés à l'implantation des sociétés minières internationales, sont faites par des personnes travaillant probablement dans des bureaux d'étude, dans le but d'obtenir l'accord des communautés riveraines. Ces promesses sont interprétées différemment : les communautés riveraines les prennent au pied de la lettre, valorisant les engagements moraux fondés sur le respect surtout oral et ritualisé de la parole donnée, au contraire des personnes travaillant dans des bureaux d'étude qui savent que seuls les contrats formels, écrits, sont reconnus par les entreprises internationales. Des attentes communautaires sont ainsi créées par des personnes travaillant de manière indépendante, sans que les sociétés internationales en soient conscientes, ni responsables. Le dialogue avec les communautés riveraines est orienté avant même qu'il soit établi. Les communautés riveraines ne comprennent pas pourquoi les entreprises ne répondent pas à leurs promesses ; les entreprises, de leur côté, doivent satisfaire leurs attentes en matière de développement territorial au moment où elles n'en ont pas les moyens (avant la phase d'exploitation). D'où une montée des tensions.

---

7. « Mooga » est l'adjectif correspondant au substantif pluriel « mossi ».

## Les structures traditionnelles de pouvoir au Burkina Faso

Ethnie(s) concernée(s)	Organisation politique et sociale
<p><b>Société à Etat</b></p> <p>A l'origine d'un Empire apparu il y a six siècles sur le plateau central situé au centre du Burkina Faso (où se trouve le site d'exploitation d'AMARA MINING PLC), les <i>Mossi</i> représentent plus de la moitié de la population</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortement hiérarchisée ;</li> <li>- Division territoriale hiérarchique, allant du Moogo Naaba, roi de l'ensemble du territoire, au chef du village, en passant par des chefs de « province » (comme le Yatinga Naaba) et de canton ;</li> <li>- Principe d'élection du chef par un collège électoral de dignitaires, suivant des qualités essentiellement morales. A Kalsaka, les chefs sont choisis parmi la famille élargie du chef défunt par le Yatinga Naaba, chef de la « province », à l'issue d'une enquête longue (jusqu'à un an) menée par l'entourage du Yatinga Naaba et portant notamment sur ses capacités de rassembleur ou de pacificateur ;</li> <li>- Deux légitimités complémentaires dans le village : le chef du village, détenteur du pouvoir issu des conquêtes et le chef des terres, héritier des anciens occupants, responsable de la répartition des terres et des rituels agrestes ;</li> <li>- Stratégie d'extériorité du pouvoir de la part du chef de village, dont la maison est historiquement en périphérie, héritage d'une logique de conquête et d'un positionnement à la frontière.</li> </ul>
<p><b>Société sans Etat (ou acéphale)</b></p> <p>Les <i>Lobis</i> par exemple, dans le sud-ouest</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte hiérarchie à l'intérieur du lignage avec un rôle important du chef de famille ;</li> <li>- Lien lâche entre lignages et donc pouvoir central faible (mais existant tout de même) ;</li> <li>- Compétition importante entre les lignages.</li> </ul>
<p><b>Société villageoise (SAVONNET -GUYOT, 1986)</b></p> <p>Les <i>Bwa</i>, les <i>Marka</i> par exemple à l'ouest (où se situe le site d'exploitation de SEMAFO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombreuses structures communautaires peu compétitives (lieux publics, habitats groupés, conseil des anciens) ;</li> <li>- Production collective des biens, redistribution et sentiment de fraternité (dans le cadre des sociétés secrètes) ;</li> <li>- A servi de modèle aux socialismes africains des indépendances.</li> </ul>
<p><b>Société nomade</b></p> <p>Les <i>Peuls</i>, les <i>Bellas</i> dans le nord-est (lieu d'exploitation d'IAMGOLD)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu hiérarchisée – à la différence des tribus Tamacheqs organisées plus au nord en factions fondées avant 1950 sur des liens de vassalité (Gallais, 1975). De tradition pastorale, son attachement à la terre ancestrale est moins important. D'où des comportements sociaux plus individualistes.</li> </ul>

## Une législation nationale défaillante

Les centrales syndicales burkinabè ont du mal à défendre les intérêts des collaborateurs burkinabè nationaux et riverains travaillant dans le secteur privé lorsqu'ils sont en grève, les réglementations nationales en matière de droit du travail s'appliquant en premier lieu à la fonction publique. Les exigences nationales relatives au temps de travail sont de ce fait décalées, comparées aux rythmes de travail en vigueur sur les sites miniers internationaux. La direction des entreprises internationales et leurs collaborateurs burkinabè se réfèrent à des cadres réglementaires trop hétérogènes pour trouver un terrain d'entente.

Le même problème est rencontré par les hauts commissaires lorsqu'ils tentent de défendre sur les territoires d'implantation des entreprises internationales les besoins de leurs administrés suite à l'exploration, l'exploitation ou à l'extension d'un site : comparés aux exigences internationales de l'IFC, les cadres législatifs burkinabè en matière de déplacement et de réinstallation des populations restent vagues. Difficile, dans ces conditions, de faire valoir auprès de l'entreprise minière les droits spécifiques des communautés riveraines. Le dialogue va dans un seul sens : de l'international vers le territorial.

## Les médiateurs et les pratiques de dialogue

---

### Les médiateurs coutumiers

#### *Les chefs de village*

Les chefferies sont, au Burkina Faso, les premiers interlocuteurs rencontrés aussi bien par les représentants de l'entreprise, de l'administration que de la société civile. Le premier réflexe des membres d'une communauté en cas de conflit est de faire appel à son chef, avant d'alerter l'administration. L'ORCADE, lorsqu'elle entre en relation avec des communautés riveraines en tension avec une entreprise internationale, cherche à être introduite par les chefs de village.

L'attachement au village d'origine ressenti par les ruraux comme par les citadins au Burkina Faso explique le rôle central donné aux chefferies (aux chefs de village, aux chefs de canton qui ont une autorité sur plusieurs villages, ou aux chefs des terres). Pas de notoriété en effet sans l'acquisition d'une parcelle de terre ancestrale, même lorsqu'on vit en ville. Il est ainsi inconcevable d'acheter une voiture ou un autre bien matériel avant d'acheter un terrain et d'y construire sa maison, là où vivent les aïeux et où les générations futures trouveront leur nourriture. D'où le déchirement moral des villageois obligés de la quitter. Leur déplacement à la suite de l'obtention par les entreprises internationales d'un permis d'exploration ou d'exploitation minier accordé par l'Etat, ainsi que la valeur des compensations obtenues sont une source de conflit potentiel d'autant plus importante. La valeur symbolique de la terre n'est pas par définition compensable. L'attachement au sol contrebalance la nécessité économique pour le pays d'en exploiter les ressources.

S'explique par là le souci des communautés riveraines de favoriser la préservation et la reconstitution du capital naturel du site minier pendant son exploitation et suite au départ de la société aurifère. Par analogie, les ressources symboliques du site doivent bénéficier d'une protection : il y a continuité entre la valeur économique des terres et son ancestralité.

Un chef de village occupe une fonction politique de médiateur :

- S'il est légitime aux yeux de sa communauté : s'il est en mesure de représenter l'ensemble des villageois ;
- S'il est neutre : s'il ne participe pas aux conflits ;
- S'il est extérieur : s'il n'intervient pas directement dans la résolution des conflits.

## Les conditions pour occuper la fonction médiatrice détenue par les chefs de village

Dans les sociétés à Etat (sur le plateau mossi en particulier), la désignation des chefs donne souvent lieu à une compétition au sein de la famille dominante, engendrant des contestations, des procès en légitimité, des ressentiments. Les règles relatives à la désignation du chef de village diffèrent, de surcroît, d'un village à l'autre : le chef peut être le fils aîné seulement s'il est bien portant, ou le fils aîné dans tous les cas ; il peut y avoir concurrence entre le frère du chef défunt et son fils, etc. Plusieurs prétendants à la chefferie peuvent ainsi se présenter comme étant légitimes, ce qui brouille l'identification des médiateurs au niveau des villages.

### *Légitimité*

Dans les zones d'exploitation récente comme Mogtédou (sur le « plateau mossi » où l'autorité des chefs de village est supposée élevée), la plupart des populations nouvellement implantées pour des raisons d'aménagement du territoire ne se reconnaissent pas dans les chefs de village installés depuis plusieurs siècles. La légitimité de ces chefs est partielle de ce fait.

Dans les sociétés sans Etat, à dominante lignagère, le chef de village peut être une création récente (coloniale ou postcoloniale) et ne détenir qu'un rôle en grande partie symbolique<sup>8</sup>. Force est alors de s'adresser à chaque lignage en particulier afin d'identifier le chef légitime qui se trouve être souvent le représentant du lignage le plus ancien.

Des chefs peuvent être tentés, pour regagner du pouvoir, d'entrer dans une logique de conflit, soit contre les orpailleurs, soit en alliance avec eux, notamment par le soutien à des activités d'orpaillage qui concurrencent l'exploration ou l'exploitation légale des sites confiées aux entreprises minières internationales. Impossible dans ces conditions de s'appuyer sur leur médiation partisane.

### *Neutralité*

Le mouvement d'intégration des chefferies aux jeux politiques nationaux expose les chefs de village à souffrir aux yeux de leur communauté du même discrédit que les acteurs politiques modernes (maires, députés). C'est le cas lorsqu'ils se comportent en pourvoyeurs de voix pour les partis politiques, perdant ainsi une part de leur autorité fondée sur leur positionnement traditionnel « au-dessus des parties » et « au-dessus des partis ».

### *Extériorité*

La préservation de la dignité du chef, qui se manifeste à travers un respect dû à sa parole et l'obligation de s'adresser à lui en passant par des intermédiaires, empêche l'expression libre des membres des communautés qui participent en sa présence à un cadre de concertation. Son retrait de l'espace de concertation (son extériorité) est la condition de possibilité de l'instauration d'un dialogue entre les représentants d'une entreprise minière et les représentants des communautés riveraines. Il arrive qu'un chef de village se fasse, pour cette raison, représenter par un membre de sa famille plus jeune et plus lettré, qui maîtrise davantage les questions liées à la présence minière. Le représentant du chef traditionnel à Kalsaka occupe ainsi une position hybride. Il est à la fois :

- Un employé de la mine, parfois critique vis-à-vis de l'entreprise quand il représente la chefferie lors des Comités consultatifs de concertation (CCC) ;
- Le fils du chef et à ce titre porteur de valeurs morales de « défense des faibles et des exclus », tout en maîtrisant le français, et les règles juridiques et techniques du secteur minier.

8. Des institutions villageoises (conseils d'anciens, autorités villageoises), sur le modèle traditionnel, ont été créées artificiellement durant la période coloniale dans les zones dites « acéphales », sans pouvoir centralisé, pour que l'administration puisse avoir un interlocuteur.

Lorsque les cadres de concertation ne fonctionnent pas efficacement, les chefs de village sont parfois amenés à transgresser leur neutralité et leur extériorité :

- Les chefs de village, comme les représentants religieux, sont souvent sollicités en cas de crise grave. Obligés d'assumer le rôle de « pompiers », il leur arrive d'arbitrer, de trancher, sortant par là de leur neutralité. Ainsi, dans la crise dite de la « chaise Naaba », la société minière AMARA MINING est accusée par les communautés riveraines d'avoir exploité un filon sur un lieu où siège traditionnellement le chef (le « Naaba ») lors de certains rituels. L'entreprise prétend qu'on ne lui a pas indiqué précisément son emplacement, la désignation directe de ce lieu de culte étant taboue. La crise est dénouée à travers la médiation relationnelle conduite par le Yatinga Naaba, tiers extérieur au conflit, et en même temps « chef provincial » en position d'autorité par rapport aux chefs de village, donc susceptible de les influencer dans la résolution du différend.
- Les chefs de village sont investis le plus souvent d'un devoir de défense générale des intérêts et leur domaine d'intervention ne semble pas limité aux activités coutumières. Ils peuvent ainsi porter tout type de revendication au nom de leur communauté, et en particulier la parole de membres susceptibles d'être exclus du système de concertation minier faute de savoir dialoguer avec les représentants de l'entreprise internationale. Ils répondent en cela à leur devoir traditionnel de « défense des faibles et des exclus ».
- Quand ils agissent dans une relation bilatérale avec un groupe ou un villageois, ils peuvent ainsi être « porteurs de doléance » auprès de la société minière, s'adressant souvent directement au directeur, « de puissance à puissance », comme cela a été le cas en 2011 lorsque le chef de Kalsaka (autorité au-dessus des chefs des treize villages qui composent Kalsaka) a transmis au directeur de l'exploitation (AMARA MINING PLC) les doléances des « jeunes » sur l'emploi et la durée de compensation, messages que le comité consultatif de concertation n'avait pas réussi à relayer. Sa médiation solidaire et économique lui a permis d'acquérir un surcroît de légitimité et de pallier un risque de marginalisation dans le jeu des acteurs du système minier.

Depuis 2009-2010, un mouvement de « retour des chefs », lié à la reconnaissance de leur capacité à intervenir dans des médiations politiques, s'accompagne d'une institutionnalisation de leur autorité traditionnelle. La Constitution de 2012 considère en ce sens la chefferie comme une « autorité morale dépositaire des coutumes et des traditions dans notre société ».

### *Les chefs des terres*

La fonction médiatrice du chef des terres<sup>9</sup>, comparée à celle du chef de village, est moins politique que religieuse : il représente aussi bien les « intérêts » des vivants que ceux des morts (des ancêtres et des puissances chthoniennes), mettant ainsi les entreprises minières en relation avec les « habitants souterrains » des sites exploités. Traditionnellement, la terre est une propriété des divinités locales de la terre avec lesquelles les ancêtres d'une communauté ont passé un contrat. Le chef des terres, idéalement un descendant du fondateur du lieu, n'est en cela que le dépositaire de l'arbitrage des divinités de la terre en cas de litiges fonciers. Il prête une terre à une entreprise qui l'exploite ou à un migrant venu s'y installer, mais ne peut la lui louer ou la lui vendre, l'appropriation d'une terre étant collective et inaliénable.

---

9. Appelé « *earth-priest* » dans la partie anglophone de l'Afrique de l'Ouest.

Dans un contexte minier, le chef des terres occupe une fonction rituelle (relationnelle) et foncière (économique) de médiation :

- Lorsqu'un site sacré situé sur une zone d'exploitation minière doit être déplacé, le chef des terres est juge de la possibilité de le déplacer ou non.
  - En cas de transfert du lieu sacré sur un autre territoire, un rituel de sanctification autorisant symboliquement ce déplacement est accompli. L'entreprise minière peut couvrir les frais liés à la cérémonie.
  - Dans le cas où le chef des terres estime que le site ne peut pas être déplacé, les autorités coutumières continuent à accéder au lieu sacré à l'intérieur du périmètre d'exploitation avec l'autorisation de l'entreprise minière, comme c'est le cas à Mana (Semafo).

Comme le stipule l'article 63 du Code minier burkinabè (2003), une entreprise minière n'a pas le droit de réaliser un travail de prospection, de recherche ou d'exploration à moins de cent mètres de lieux considérés comme sacrés, de lieux de sépulture, sans le consentement du propriétaire ou du possesseur ;

- Quand des terres doivent être redistribuées suite au déplacement de villageois hors d'une zone d'exploitation minière, le chef des terres de la zone de migration dispose du pouvoir d'attribution des terres, dans le cas où les villageois déplacés choisissent d'être compensés en terre et non en argent. La construction du cadastre se fonde généralement sur son expertise (sur sa connaissance des règles de succession, de répartition entre lignages, etc.).

Dans les sociétés dites « acéphales » (sans Etat) au sud-ouest du Burkina Faso où il n'existe pas de pouvoir traditionnel fort, le chef des terres occupe la place des chefs de village sans nécessairement rendre visible sa fonction politique aux yeux de l'administration ou des entreprises étrangères, ce qui peut empêcher l'établissement d'un dialogue avec les communautés villageoises.

Comparés aux chefs de village, les chefs des terres entrent, de plus, moins facilement dans le mouvement d'institutionnalisation des autorités coutumières et traditionnelles en cours, comme l'atteste la mise en œuvre difficile du Décret de 2010, en application du Code foncier de 2009, instituant :

- Des Comités Fonciers Villageois (CFV) chargés d'attribuer les titres de propriété, suivant une demande du Conseils Villageois de Développement (CVD), en lien avec les services de l'Etat ;
- Des Comités de Conciliation Fonciers Villageois (CCFV), présidés par des chefs des terres, chargés d'arbitrer les conflits de répartition des terres, à travers notamment la formalisation des titres de propriété.

A Mogtèdo par exemple, commune d'implantation, à l'est du Burkina Faso, d'un projet aurifère développé par OREZONE GOLD CORPORATION, les Comités de Conciliation Fonciers Villageois (CCFV) sont souvent présidés par les chefs de village et non par les chefs des terres.

### *Les représentants religieux (les imams, les prêtres)*

La fonction médiatrice occupée par les imams ou les prêtres ne concurrence pas celle des chefs des terres, l'islam ou le christianisme n'étant pas arrivés à s'imposer au Burkina Faso aux dépens de l'animisme. Une localité est composée généralement d'un pourcentage plus ou moins élevé de musulmans et de chrétiens et peut compter 100% d'animistes.

Les imams ou les prêtres au Burkina Faso tirent leur autorité de l'adhésion de leurs fidèles aux valeurs morales (propagation de la paix, condamnation du vol, etc.) qu'ils incarnent et propagent. Particulièrement écoutés au nord-est du Burkina Faso, territoire d'implantation de l'émirat du Liptako constitué en majorité de communautés peules et bella à l'origine nomades (PILLET-SCHWARTZ, 1999), donc peu attachées au culte animiste de la terre, les imams sont susceptibles de sortir de leur fonction strictement religieuse pour rétablir des relations pacifiques entre leur communauté et une société minière. Leur fonction médiatrice est morale : capables de définir en dernier recours ce qu'est un bon et un mauvais comportement, ils sont à même de mettre fin de manière coutumière à des litiges relevant du droit pénal.

Ainsi, lors du conflit initié en mars 2012 par des « jeunes » à Dori (au centre de l'ancien émirat du Liptako) pour protester contre la politique de recrutement de la société minière (IAMGOLD) jugée trop en faveur des candidats nationaux, la route d'accès à la mine est barrée de manière à bloquer le passage des bus transportant, de Ouagadougou à Essakane, les collaborateurs burkinabè qui n'habitent pas la région. Le haut commissaire de la province du Séno rétablit l'ordre en demandant aux CRS de dégager la route, après une journée de contestation, malgré le soutien apporté aux protestataires par certains commerçants de la ville qui leur fournissent de la nourriture. Le collège des sages de la ville de Dori, composé de l'évêque, de l'imam, de vieux fonctionnaires et d'« aînés », intercède en faveur des contestataires en rencontrant leurs leaders, et en allant voir le gouverneur pour obtenir la libération des « jeunes » interpellés, en vue d'atténuer les conséquences pénales des sanctions appliquées par l'administration territoriale.

Une enquête est ouverte suite à une affaire de recel de télévisions volées dans des chambres de mineurs par des « enfants » de la région à l'intérieur du site d'exploitation de la société canadienne IAMGOLD. Le commissaire d'Essakane Site, chargé de l'enquête, considère que les personnes qui ont volé les télévisions et celles qui les ont achetées participent d'un même crime. Sollicités par leurs communautés, les imams discutent avec les responsables de la société minière pour dire qu'ils ne cautionnent pas le vol, et pour demander qu'on ne condamne pas les personnes qui ont acheté en toute honnêteté les téléviseurs sans savoir qu'ils avaient été volés. Le département relations communautaires, en accord avec la direction de la société minière, appuie les imams en demandant au commissaire d'inquiéter uniquement les personnes qui ont volé et revendu le matériel appartenant à la société minière. Le commissaire obtempère, mais au bout d'un mois revient sur sa décision et ordonne d'arrêter aussi ceux qui ont acheté les télévisions, parmi lesquels des conseillers municipaux. La décision révolte les habitants des localités qui ont élu ces conseillers. Pour éviter un embrasement autour de la mine, le commissaire est muté dans une autre région.

Contre toute attente, la société minière laisse aux autorités religieuses et administratives (policières) le soin de statuer sur le préjudice qu'elle subit. Elle n'essaie pas de désigner un coupable ou de réclamer ouvertement un dédommagement. Sa discrétion lui évite de se heurter de front aux habitants des localités environnantes et en particulier à leurs élus (aux conseillers municipaux) qui ont le pouvoir d'influencer les jugements que leurs électeurs portent sur la société minière. Seul le département relations communautaires intervient pour mettre en relation les imams avec la direction de la société minière. Il supprime pour cela la distance qui existe entre la société minière et ses parties prenantes, permettant ainsi aux

imams de déterminer le comportement responsable qui devrait être celui de la société minière à travers le conseil moralisant qu'ils donnent de ne punir que les personnes malhonnêtes, conscientes de participer à un interdit, à un vol. Les imams investissent en cela l'espace de l'entreprise comme s'il était sous leur juridiction.

Se croisent dans cette affaire une approche canadienne de la RSE privilégiant le dialogue pacifique avec les communautés et une approche musulmane de la justice qui substitue à la sanction pénale la sanction morale. La société minière, en suivant l'avis des imams, manifeste qu'elle reconnaît la place de médiateur qui est la leur aux yeux des communautés riveraines, se soumettant ainsi à l'ordre coutumier en vigueur sur son territoire d'implantation<sup>10</sup>. Elle tente pour cela d'adapter ses règles à celles des communautés, au lieu d'appliquer « le » règlement, imitant le comportement du plaignant dans le cadre d'une médiation traditionnelle : la réconciliation avec les conseillers municipaux et les personnes qui ont acheté les téléviseurs volés prime sur leur condamnation. Leur honneur reste sauf. L'affaire est traitée « en famille » de manière à préserver l'harmonie sociale favorisant la bonne marche de l'activité minière.

---

10. A Wona, village situé à proximité du site de Mana (SEMAFO), l'imam sacrifie lors du nouvel an musulman un mouton pour prévenir les accidents sur le site d'exploitation minier. La présence du directeur de la mine lors de cette cérémonie est aussi vécue comme un signe de respect et de participation à un ordre coutumier dont il ne peut s'excepter.

## Les médiateurs politiques

Dans leur positionnement vis-à-vis des communautés riveraines, les maires<sup>11</sup> et les conseillers municipaux se distinguent de l'Etat et de ses représentants locaux (préfets, hauts commissaires, gouverneurs) par une vision de l'intérêt général qui se limite le plus souvent à l'intérêt général local. Ils poussent ainsi les entreprises internationales à recruter davantage au niveau territorial, s'opposant à un partage national de l'emploi dans le secteur minier.

Le poids des maires a été renforcé au Burkina Faso par le mouvement de décentralisation, ayant abouti au transfert de nombreuses compétences du préfet au conseil municipal élu. Comparés aux Comités Villageois de Développement (CVD), qui constituent l'expression la plus décentralisée du politique, les maires possèdent en général une meilleure maîtrise des codes formels (des textes réglementaires, de la langue française).

Les maires et les conseillers municipaux sont de fait placés dans la position d'intermédiaire entre les communautés riveraines et l'entreprise internationale dans le processus de maximisation des avantages à obtenir de la présence minière sur leur commune. Ils déterminent en ce sens l'entreprise internationale à recruter, à financer des projets communaux, dans le cadre du plan de développement local, au profit de leurs électeurs. Cette instrumentalisation de l'entreprise au profit de leur réélection peut les conduire à influencer les jugements que leurs électeurs portent sur la société minière, suscitant ainsi des tensions.

La médiation solidaire des maires et des conseillers municipaux, précisément parce qu'elle est susceptible d'être partisane, au profit d'une seule partie de l'électorat local, peut aussi se retourner contre eux. Avant la multiplication des cadres locaux de concertation, certaines communautés riveraines avaient ainsi tendance à juger les conseils municipaux trop proches de l'entreprise. Cette perception s'est atténuée avec l'instauration de cadres de concertation rendant plus transparentes les relations entre l'entreprise et ses interlocuteurs.

Lors des crises qui ont éclaté à Kalsaka en 2011 et en 2012, la relation bilatérale et directe que l'entreprise (AMARA MINING) entretenait avec le maire, alors président du Comité consultatif de concertation (CCC), a pu en ce sens renforcer l'impression des communautés d'être manipulées : lors d'une visite ministérielle, le maire est félicité pour avoir obtenu une somme très élevée de la part de l'entreprise, montant relayé par la presse qui paraît, aux yeux des communautés riveraines, disproportionné en comparaison des sommes investies. Victime de sa position privilégiée, le maire est accusé de dissimuler de l'argent, ce qui conduit à son éviction.

## Les médiateurs représentant l'Etat

Le surplus d'autorité des représentants de l'Etat, en particulier dans la région du Sahel (au nord-est du Burkina Faso), résulte de leur neutralité. Au contraire des représentants politiques locaux (maires, conseillers de village, présidents de CVD) et nationaux (députés), ils n'agissent pas en fonction d'un électorat, pour défendre une couleur politique, mais dans l'intérêt de tous leurs administrés. Leur fonction les détermine à promouvoir la justice à travers l'observation des cadres réglementaires : les directions régionales de l'agriculture, de la santé, de l'environnement, etc. apportent une expertise scientifique et technique ; les préfets exercent la fonction de juge

---

11. En décembre 2011, l'ORCADE a organisé un atelier en vue de mettre en place un réseau des maires des sites miniers du Burkina.

dans les tribunaux départementaux en tentant de concilier les intérêts des parties en conflit<sup>12</sup> ; les hauts commissaires jouent au niveau provincial le rôle de soupape et arbitrent les affaires en appliquant les réglementations nationales et internationales ; le gouverneur, quant à lui, représente en personne le chef de l'Etat dans les régions. La confiance qu'on leur accorde est proportionnelle à l'impartialité de leurs jugements. S'appuyer sur leur autorité permet d'objectiver les tensions qui peuvent survenir entre la société minière et les communautés riveraines.

Les représentants de l'Etat ne font en général usage de leur pouvoir de sanction qu'en dernier recours, appliquant la loi après avoir tenté de concilier, d'arbitrer à l'amiable les différends, les litiges. Ils veillent en ce sens à ne pas réinstaller une communauté villageoise, contrainte de quitter la zone d'exploitation minière, dans la sphère d'influence d'une autre communauté avec qui elle est en conflit, observant en cela, dans un territoire, les alliances communautaires existantes plutôt que de les recréer artificiellement, et de devoir gérer des tensions intercommunautaires (ou intracommunautaires<sup>13</sup>) qui auraient pu être évitées.

---

12. Les préfets suivent, dans ce cadre, une procédure décrite comme proche de la palabre et impliquant la population qui compose le tribunal départemental. Si les parties en conflit n'arrivent pas à s'entendre après l'exposition par le préfet des avantages liés à la rédaction d'un PV de conciliation, le Tribunal de Grande Instance est alors saisi, pour un traitement judiciaire.

13. Lorsqu'une communauté villageoise déplacée ne souhaite pas habiter dans un autre village, leur village est reconstruit à l'identique par la société minière, reproduisant la configuration originelle des quartiers, en fonction des liens ancestraux, lignagers, patrilineaires, comme c'est le cas autour du site de Mana (SEMAFO), dans le but de ne pas perturber l'ordre social existant.

## *Un cas de médiation économique assumé par les autorités administratives dans la région du Sahel*

Sur le territoire d'implantation de la société minière IAMGOLD, la forte autorité des représentants de l'Etat (du gouverneur de la région du Sahel, du secrétaire général qui le représente, des hauts commissaires des provinces de l'Oudalan et du Séno, des préfets, des services techniques) résulte de l'absence d'une organisation sociale hiérarchisée. Exception faite des communautés songhaïs, les communautés peules et bellas n'ont pas de chef à leur tête. Les représentants de l'Etat occupent de fait la place des chefferies. Autrement dit, c'est l'appareil administratif laissé par la colonisation française qui régule directement la vie sociale dans ces provinces.

En s'appuyant sur leur autorité lors des Comités de communication de la mine d'Essakane (CCME), l'entreprise minière instaure un dialogue objectif avec ses parties prenantes, ce qui lui permet de parler aux représentants politiques et civils locaux de manière à légitimer ses actions à leurs yeux et à être autorisée à appliquer les réglementations en vigueur, défendant ainsi, à travers la médiation publique des agents de l'Etat, l'intérêt général avant ses propres intérêts. Lors du 5<sup>ème</sup> CCME, les responsables de la société minière ont ainsi commencé, avant de donner la parole à la salle, à faire intentionnellement leur autocritique afin de mettre en évidence les difficultés qu'ils rencontraient à former un nombre suffisant de « jeunes » et à achever dans les temps la construction des bâtiments

confiée à des prestataires locaux. Cette autocritique se révèle être en fait une critique indirecte des responsables politiques locaux qui ne pousseraient pas assez les « jeunes » à se former, à travailler, et des prestataires locaux qui ne respecteraient pas les délais de construction indiqués dans les contrats signés avec l'entreprise minière. En fin de réunion, au moment où les responsables de l'entreprise répondent aux questions posées par la salle, les autorités administratives ont la possibilité d'intervenir pour donner leur avis. C'est à cette occasion, lors du 5<sup>ème</sup> CCME, que les autorités administratives ont autorisé la société minière à exercer son droit de sanction à l'endroit des prestataires locaux qui ne respectaient pas les délais de construction, jouant ainsi le rôle d'arbitre et de conciliateur traditionnellement tenu par les chefferies. Jusqu'alors, la société minière s'empêchait d'exercer ce droit pour ne pas porter la responsabilité du déclenchement d'un conflit avec les communautés riveraines.

Les CMME mettent par là à distance les parties prenantes externes au moment où ils les rassemblent : en passant par les représentants de l'Etat, la société minière évite d'être le seul interlocuteur en charge de répondre de la situation économique et sociale de la région. Elle se dégage ainsi de l'emprise des représentants politiques locaux en s'en remettant, comme tout le monde, à l'autorité des représentants de l'Etat.

## Les médiateurs représentant la société civile (l'ORCADE)

Les différents cadres de concertation, qui sont apparus avant 2010 sur les territoires d'implantation des entreprises aurifères au Burkina Faso, sont contemporains de la création, par une ONG burkinabè (l'ORCADE), des conditions d'émergence d'un dialogue entre les acteurs territoriaux et les multinationales. Ces cadres de concertation, qui servent en premier lieu à prévenir ou à régler des conflits économiques entre les sociétés minières et les communautés paysannes obligées de quitter le périmètre d'exploration ou d'exploitation minier pour être réinstallées plus loin, renouent avec des formes traditionnelles de médiation (avec la parenté ou l'alliance à plaisanterie, avec la palabre) que l'ORCADE réinvestit pour rendre acceptable la présence intrusive des multinationales aux yeux des communautés riveraines. Une approche occidentale de RSE promouvant l'exigence de transparence (d'accessibilité des informations portant sur les conséquences des décisions et des activités des sociétés minières) croise ainsi une démarche associative burkinabè facilitant le rapprochement des représentants économiques (internationaux, locaux), traditionnels, politiques, publics et civils cohabitant dans une zone d'exploration ou d'exploitation minière.

L'ORCADE défend, dans cette perspective, deux idéaux en apparence contradictoires : l'ordre communautaire et les droits fondamentaux des communautés riveraines dans les zones aurifères, de manière à renforcer leur capacité à dialoguer avec les entreprises internationales et à défendre leurs droits. Sa maîtrise des codes de dialogue occidentaux et traditionnels lui permet d'être un tiers à même de fédérer les acteurs territoriaux et internationaux. Ainsi, lors des Comités consultatifs d'Essakane (CCE), composés des représentants des personnes réinstallées hors du périmètre d'exploitation minier, des représentants administratifs, politiques, coutumiers, des services techniques de l'Etat, d'ONG et de représentants d'IAMGOLD, les villageois, contre les habitudes coutumières, sont invités à venir discuter en couple pour permettre aux épouses de connaître le montant des compensations ou de choisir le lieu de réinstallation de leur village. L'ORCADE et les hauts commissaires, s'appuyant sur les droits fondamentaux et le droit de la famille, identifient les parties prenantes responsables de la gestion financière des ménages et de l'éducation des enfants, prévenant ainsi les risques de dilapidation des compensations par les maris. En cas de différend entre l'épouse et le mari, les hauts commissaires tranchent dans l'intérêt de la famille. Se croisent ici une approche occidentale, juridique de la RSE promouvant l'égalité homme/femme et une approche africaine de la RSE favorisant le partage communautaire des litiges.

L'ORCADE emprunte deux formes communautaires de pacification des relations en vue d'instaurer entre les communautés riveraines et leurs interlocuteurs internationaux une entente durable : l'alliance à plaisanterie pour établir un lien de proximité et de confiance qui permet l'ONG d'entrer en dialogue avec les communautés riveraines en conflit avec une société minière ; et la palabre pour amener les communautés riveraines et les entreprises à construire ensemble un développement territorial partagé.

#### *Alliance à plaisanterie*

Pour détendre l'atmosphère, le chargé des programmes de l'ORCADE s'appuie, lorsqu'il rencontre les acteurs territoriaux en conflit économique avec une société minière étrangère, sur les liens patronymiques ou ethniques qui l'autorisent à entrer en plaisanterie avec eux : à les insulter et à être insulté, à se moquer d'eux et à être raillé, taquiné, toujours avec humour, rendant ainsi leurs relations familières, conviviales. Cette approche lui permet d'obtenir rapidement leur confiance, même lorsqu'ils ne se connaissent pas. Alors qu'il pourrait être acheté par la multinationale pour rétablir la paix autour du site minier, son lien de parenté avec les acteurs territoriaux garantit l'objectivité de sa médiation. Il ne peut trahir une entente interfamiliale ou interethnique qui détermine historiquement les relations qu'il a avec eux. Il apparaît de ce fait légitime dans sa fonction pacificatrice : à l'extérieur du conflit, ne représentant ni les intérêts de l'entreprise ni les intérêts des communautés riveraines, et en même temps dans l'obligation d'être proche des acteurs territoriaux avec qui il est apparenté.

L'alliance à plaisanterie se recrée aussi à l'intérieur des filiales entre des collaborateurs burkinabè, mais aussi, contre toute attente, entre des collaborateurs burkinabè et des

expatriés, comme c'est le cas sur le site de Mana exploité par l'entreprise canadienne SEMAFO. Dans cette société minière, les rapports hiérarchiques sont mis entre parenthèses lorsque le supérieur d'un collaborateur plaisante avec lui, lui indiquant par là qu'il l'autorise à entrer en parenté, à s'adresser à lui plus directement, plus familièrement, prévenant ainsi les conflits relationnels au travail qui pourraient survenir. Un collaborateur, par contre, ne peut pas inciter son supérieur à plaisanter.

#### *Palabre*

Après avoir instauré un climat de confiance avec les acteurs territoriaux, l'ORCADE les conduit à communiquer avec la multinationale en contribuant à créer ou à animer au niveau provincial un ou plusieurs cadres de concertation permettant aux communautés riveraines de libérer leur parole, de décharger les tensions accumulées, à travers la manifestation parfois véhémente de leurs griefs, de leurs préoccupations, de leurs témoignages. Ces espaces de discussion empruntent à la palabre plusieurs mécanismes : l'ouverture de la discussion à tous, la volonté des parties à s'y engager, la recherche du consensus sans limites de temps et l'unanimité de la prise de décision.

Les cadres de concertation rassemblent tout d'abord l'ensemble des représentants d'un territoire impacté par la présence d'une activité minière. L'ORCADE pousse pour cela les groupes sociaux (les femmes, les « jeunes » en particulier) qui ne sont pas structurés à former des associations afin de pouvoir exister aux yeux de la société minière. L'ONG vise par là à créer le même niveau d'information entre les différents acteurs territoriaux de manière à ne pas laisser certains groupes sociaux parler et décider à la place des autres.

Pour préparer les acteurs territoriaux, les hauts commissaires comme les villageois, à accepter de dialoguer de leur plein gré avec les représentants de la société minière, l'ONG leur donne accès aux codes du secteur minier :

- A la connaissance de l'évolution des réglementations internationales et nationales encadrant les comportements des acteurs miniers internationaux ;
- A la compréhension des étapes d'un cycle minier qui ne débute pas par le développement économique du territoire d'implantation (par exemple par l'emploi local dans la phase d'exploration) ;
- A la prise en compte de l'évolution contrastée des cours de l'or qui a une incidence sur les changements de stratégie des entreprises en matière de développement territoriaux ;
- A la conscience des avantages municipaux liés à l'accompagnement économique par les sociétés minières des politiques de décentralisation.

Cette sensibilisation montre aux acteurs territoriaux que la multinationale ne peut pas faire n'importe quoi, qu'elle ne gagne pas tout de suite de l'argent, qu'elle est susceptible, lorsqu'elle entre dans une phase d'exploitation, d'enrichir le territoire où elle est implantée, et qu'il est par là intéressant de l'intégrer dans l'ordre communautaire.

Les médiations économiques se font aussi sans précipitation, sans limites de temps. L'ONG suit, de mois en mois, les allers retours, entre les cadres de concertation et les villages, des représentants communautaires chargés de restituer devant leur communauté les discussions qu'ils ont eues avec les représentants des sociétés minières, et de leur faire remonter ensuite les décisions prises par leur communauté, répétant ces allers retours jusqu'à ce qu'un consensus soit trouvé et qu'une décision unanime soit prise devant tout le monde. L'ORCADE s'assure, dans ce cadre, de la restitution intégrale des informations et du respect des accords formels entre les parties en litige de manière à éviter les retours en arrière.

## Les médiateurs représentant l'entreprise internationale

### *Les responsables relations communautaires*

Premiers représentants de l'entreprise à être au contact des réalités sociétales dans un territoire d'implantation minier, les responsables relations communautaires sont au centre de la médiation relationnelle et sociale à l'extérieur et à l'intérieur du site d'exploitation. Intermédiaires entre l'entreprise et les communautés riveraines, ils sont susceptibles de devenir, en cas de conflit à l'intérieur de l'entreprise, des médiateurs sociaux dans le cadre du dialogue social entre la direction et les représentants du personnel. Ils ont besoin pour cela :

- D'avoir une très bonne connaissance anthropologique du terrain : des différentes communautés existantes (de leur organisation, de leurs relations), des réglementations coutumières qu'elles observent, des rites pratiqués... afin d'intégrer l'activité minière au fonctionnement du territoire qui l'accueille, lui évitant ainsi d'en transgresser les cadres et d'entrer en conflit avec les communautés riveraines.

Ce qui est évident pour l'entreprise ne l'est pas forcément pour les communautés riveraines, et vice versa. Les communautés riveraines revendiquent ainsi comme un droit naturel la récupération des déchets métalliques entreposés par IAMGOLD à l'intérieur du site d'exploitation, en vue de les exporter vers les pays en développement. Malgré l'intervention du département relations communautaires, la direction de l'entreprise n'a pas tout de suite perçu la légitimité de cette revendication, soucieuse qu'elle était de se débarrasser rapidement des déchets en faisant appel à une société spécialisée ;

- De créer une proximité entre la société minière et les communautés riveraines afin de faciliter l'instauration d'un dialogue, de permettre à l'entreprise d'être plus transparente, évitant par là la survenue d'incompréhensions, voire de tensions, résultant d'un déficit d'information.

Créé par IAMGOLD à la demande des « jeunes » après les contestations de 2012 à Dori, dans le but de « délocaliser l'information », les centres d'information situés dans les principales localités autour de la mine (à Dori, à Gorom, à Falagountou, à Essakane Site et aussi à l'entrée de la mine) permettent aux collaborateurs du département relations communautaires d'être au plus près des communautés riveraines ;

Ces centres sont :

- Des relais RH, des lieux d'affichage des postes proposés par la société minière en vue de rendre transparent le processus de recrutement ; des bureaux de recrutement où sont déposés les CV ;
- Des canaux de transmission des plaintes, des suggestions, des demandes, des sollicitations que les habitants de la région, les

fournisseurs locaux, les services techniques, les ONG adressent à la société minière ;

- Des centres de documentation pour tenir informés les habitants de la région des projets d'IAMGOLD ;
- Des espaces d'échanges animés par des collaborateurs d'IAMGOLD issus de la région en vue de répondre aux questions que se posent les parties prenantes externes et de désamorcer les tensions qui pourraient surgir.

- D'identifier et de maintenir le contact avec les relais locaux à même de diffuser les messages de l'entreprise internationale en direction de tous les riverains habitant autour de la mine.

L'entreprise ENDEAVOUR MINING annonce ainsi ses réunions d'information en faisant du « porte à porte » auprès de chacune des autorités administratives, communales et villageoises.

Les jours précédents la tenue des Comités de communication de la mine d'Essakane (CCME), les membres du département relations communautaires d'IAMGOLD s'assurent, dans chaque localité entourant la mine, de la présence au CCME des tous les représentants administratifs, politiques, villageois et civils des provinces de l'Oudalan et du Séno. Des bus sont mis à disposition par la société minière pour faciliter leur venue. Organisés tous les trois mois, les CCME ne se font jamais dans la même localité deux fois de suite.

Suite à la tenue de ces comités, une équipe de suivi composé de collaborateurs du département relations communautaires d'IAMGOLD s'assure dans les villages situés autour de la mine que les informations et le débat sont restitués dans leur intégralité et qu'ils sont diffusés à tous les villageois (en particulier aux femmes) par leurs représentants.

- De mettre leur expertise, en matière de gestion des conflits entre l'entreprise et les communautés riveraines, au service de la gestion des conflits à l'intérieur du site d'exploitation (entre la direction et les collaborateurs), les conflits internes répondant souvent à des conflits avec les parties prenantes externes.

Le département relations communautaires d'IAMGOLD sensibilise en ce sens les responsables des différents départements de la société minière aux réalités socio-culturelles ayant une incidence sur leurs activités, lors des réunions d'information qui rassemblent en début de journée les différents départements<sup>14</sup>.

---

14. Des formations au management interculturel sont aussi proposées par IAMGOLD aux expatriés et aux collaborateurs burkinabè pour prévenir les principales incompréhensions liées à une méconnaissance des habitudes culturelles africaines ou occidentales.

## *Un dispositif de médiation relationnelle : les centres d'information*

Situés dans les principales localités entourant le site minier d'Essakane, les centres d'information sont des bureaux qui représentent « physiquement » IAMGOLD à l'extérieur de son périmètre d'exploitation. Ce ne sont pas de simples murs d'affichage ; extension « hors les murs » du département relations communautaires, ils sont animés par des collaborateurs de la société minière chargés d'initier un dialogue avec les habitants et en particulier avec les « jeunes » des provinces de l'Oudalan et du Séno. Ces centres manifestent la volonté de la société minière d'être accessible, au cœur des zones qu'elle impacte, comme pourrait l'être une ONG, un service municipal ou administratif. La société minière n'est pas uniquement retranchée derrière les grilles du camp qui délimitent son implantation nationale. Elle habite le territoire, participe à côté des représentants politiques, administratifs et civils de la région à une gestion quotidienne de la vie économique et sociale.

Les centres d'information sont aussi les oreilles de la société minière : à travers les échanges qu'ils ont avec les parties prenantes externes qui viennent les voir, les représentants du département relations communautaires qui animent ces centres sont les premiers à percevoir les conflits potentiels ou avérés et à identifier leur origine. Connaissant aussi le tempérament de leurs interlocuteurs, ils sont à même d'apaiser sur place les tensions qui se manifesteraient. Par eux, la société minière

est connectée en permanence au monde extérieur, ce qui lui permet d'être alertée rapidement. Le statut d'observateur que revêtent les collaborateurs du département relations communautaires n'est pas sans conséquences pour eux : enfants de la région (issus des communautés peuls, tamacheqs, songhaïs), mais aussi au service de la société minière, ils défendent deux intérêts qui sont susceptibles de s'opposer : l'intérêt d'une entreprise canadienne et l'intérêt des communautés riveraines.

Cette proximité de la société minière est aussi un moyen pour elle de prendre du recul par rapport aux sollicitations des « jeunes », des fournisseurs, des services techniques, des ONG, etc. : les centres d'information jouent le rôle d'antichambre entre les départements RH, achats, environnement, mine, exploration de la société minière et ses parties prenantes externes. Le département relations communautaires, en animant ces centres d'information, est la seule partie visible de la société minière à l'extérieur du périmètre d'exploitation. Les communautés riveraines passent par lui pour entrer en contact avec les autres départements de l'entreprise. D'où le caractère essentiellement communicationnel ou relationnel de l'activité du département relations communautaires : ce département a pour mission de « médiatiser », de servir d'intermédiaire entre l'intérieur (les départements de la société minière) et l'extérieur.

La préservation de l'harmonie sociale s'étend au fonctionnement interne de la société minière. Ce qui lui est extérieur, lui est aussi intérieur. Licencier un collaborateur issu des communautés riveraines risque d'exclure en retour l'entreprise du dialogue communautaire avec ses parties prenantes. D'où un traitement des fautes qui diffère en fonction de l'appartenance nationale ou territoriale des collaborateurs : les nationaux (comme les expatriés) chez IAMGOLD sont soumis au règlement intérieur de l'entreprise et présentés devant un conseil de discipline (composé d'un représentant de la direction, d'un juriste RH et d'un représentant du personnel) lorsqu'il le transgresse à plusieurs reprises. Les collaborateurs issus des communautés riveraines le sont également, mais, au lieu d'être uniquement défendus par un délégué du personnel dans le cas où la faute commise n'est pas prouvée, ils peuvent compter sur la médiation de personnes ressources travaillant dans le département relations communautaires qui tentent d'adoucir les décisions de la direction en mettant en avant notamment le besoin de

travailler des collaborateurs qui ont une famille à charge. Inflexible en matière de respect du règlement intérieur, la direction de la société minière évite pourtant de sanctionner les collaborateurs issus des communautés riveraines, comme si elle se référerait prioritairement dans ce cas-là à un ordre communautaire s'appliquant à l'espace intérieur de l'entreprise.

Résulte de là qu'un mouvement syndical qui a à sa tête un meneur qui n'est pas pris au sérieux par les communautés riveraines, comme cela a été le cas lors de la grève survenue en 2012, a moins de chance d'être entendu par la direction. Les responsables relations communautaires ou RH, dans ce cas-là, n'ont pas la possibilité d'établir un dialogue entre le(s) meneur(s) et la direction. Le social (le dialogue avec les parties prenantes internes) et le sociétal (le dialogue avec les parties prenantes externes) coïncident de ce fait. La société minière est perméable au point d'être déterminée par un ordre communautaire qui s'impose à elle de l'extérieur.

### *Les responsables ressources humaines*

L'urgence de répondre aux attentes des communautés riveraines en matière de recrutement des « jeunes »<sup>15</sup> place les responsables RH des sociétés minières internationales dans l'obligation d'assumer un rôle de médiateur en assurant un partage impartial et par là équitable des emplois entre les candidats issus des localités environnant la mine. Ils travaillent ainsi autant à gérer l'équilibre des relations humaines à l'intérieur qu'autour du site, en observant, sans pouvoir la plupart du temps donner une priorité claire, deux principes contradictoires :

- Le principe d'égalité des candidats (nationaux et locaux) devant le recrutement fondé exclusivement sur l'adéquation des compétences à un poste, pour être conformes aux demandes internationales en matière de non-discrimination et d'égalité des chances, et pour s'assurer que les candidats recrutés possèdent les compétences techniques nécessaires pour occuper leur poste ;
- Le principe de redistribution communautaire (locale) des emplois, répondant à la finalité sociale des organisations en Afrique subsaharienne, pour prévenir les tensions intracommunautaires, intercommunautaires, ainsi que les conflits entre les riverains et l'entreprise. Sur le site de Mana, à compétences égales, un collaborateur de la région est ainsi préféré à un national. Le département RH de SEMAFO va jusqu'à appliquer ce principe de redistribution des emplois au niveau du quartier, voire du lignage (dans les communautés à dominante lignagère), comme c'est le cas à Wona (village marka situé à proximité de la mine), en mettant en place, à l'intérieur de chaque communauté, entre les quartiers et les familles, un recrutement annuel par quotas.

Les recrutements locaux sont peu qualifiés comparés aux recrutements nationaux et internationaux<sup>16</sup>.

---

15. Par « jeunes » il faut entendre les personnes âgées de 18 à 45 ans. A Kalsaka (AMARA MINING), le proviseur du lycée s'est insurgé contre une tendance des lycéens à quitter l'établissement pour aller travailler à la mine. Le Comité consultatif de concertation (CCC) a sensibilisé les lycéens au cours de réunions prolongées. Les contrats n'ont pas été renouvelés. Un phénomène de déscolarisation, lié à la présence d'une activité d'orpaillage semi-mécanisé, est aussi observé sur le site de Poura (exploré par NEWMONT).

16. Il existe un troisième type de recrutement, le « clientélisme externe », confié parfois à un bureau de recrutement situé à Ouagadougou, qui ne répond ni au principe d'adéquation des compétences aux besoins du poste, ni au principe de redistribution territorial et communautaire des emplois, favorisant pour cette raison le déclenchement de plusieurs conflits miniers.

Pour gérer les ressources humaines externes au site, un outil informatisé de recrutement des journaliers a été établi par le département RH d'IAMGOLD avec les élus (maires, conseillers municipaux) et les autorités administratives (préfets, hauts commissaires) des provinces de l'Oudalan et du Séno dans la région du Sahel. Cette liste permet d'identifier dans une base de données tous les habitants âgés de 18 à 45 ans (tous les « jeunes ») vivant autour de la mine d'Essakane, leur adresse et leur numéro de téléphone. En octobre 2013, la base de données compte 974 inscrits, 199 journaliers embauchés. La liste des inscrits est affichée dans les centres d'information.

Le surintendant RH de la société minière reconnaît que ce nouveau dispositif permet d'y voir plus clair dans les listes constituées jusqu'alors par les conseillers de village, dans lesquelles ont été identifiés des « jeunes » qui n'étaient pas des environs, ce qui allait contre les attentes de la société minière et des communautés riveraines. Grâce à cet outil, il devient possible de donner du travail à tous les « jeunes » des localités environnant la mine. Une même logique favorisant la répartition équitable des richesses dans le territoire d'implantation de l'entreprise a conduit le département achat, conseillé par le département relations communautaires, à élargir la base des fournisseurs locaux.

La création d'une base de données « dépersonnalise » la relation entre les responsables du département RH de l'entreprise et les conseillers municipaux qui étaient jusqu'alors en charge de constituer et de transmettre au département RH des listes de « jeunes » susceptibles d'être embauchés : ce ne sont plus des personnes physiques (des responsables RH, des conseillers municipaux) qui gèrent entre eux le recrutement des journaliers. Cette objectivation des pratiques de recrutement prive par là les conseillers de village de leur pouvoir dans ce domaine. Ne pouvant plus

constituer les listes des « jeunes » du village où ils sont élus, les conseillers municipaux perdent un contrôle politique ; plus précisément, ils n'ont plus la liberté d'inscrire qui ils voudraient. Deux tentations sont par là évitées : les conseillers municipaux, comme les responsables RH, sont maintenant obligés de se référer à une liste commune, clairement définie ; il n'est pas possible d'y introduire des « jeunes » qui ne sont pas des environs ou d'en exclure qui sont des environs ; les pratiques de corruption, d'autre part, sont prévenues : c'est moins un privilège qu'un droit d'être inscrit sur cette liste quand on est un « jeune » des environs.

Les responsables RH deviennent de ce fait les garants du bon fonctionnement de la sélection des journaliers : il leur revient de démontrer qu'ils font un bon usage de l'outil de recrutement, qu'ils sont à même de rendre compte des choix qu'ils opèrent dans cette base de données. Autrement dit, ils doivent rendre publique, compréhensible et crédible aux yeux des « jeunes » et de leurs représentants une pratique qu'ils sont les seuls techniquement à maîtriser.

En dépersonnalisant le mode de recrutement des journaliers, les responsables RH s'obligent à répondre à l'impersonnalité de leur outil, à être justes, à donner des emplois en ne lésant aucune localité autour de la mine d'Essakane. Ils assument par là de manière inattendue un rôle de médiateur hors de l'entreprise en recréant un équilibre entre les communautés riveraines. Cette pratique combine une approche occidentale et une approche africaine de la responsabilité : la base de données promeut l'exigence occidentale d'égalité des chances des candidats devant le recrutement, ainsi que l'exigence de juste redistribution des richesses, des emplois propre aux sociétés africaines. A première vue, les « jeunes » sont considérés individuellement dans la base de données : on sait s'ils ont été embauchés,

combien de jour ils ont travaillé, s'ils sont susceptibles d'être réembauchés en fonction du nombre de jours de travail effectué. Traités également, ils effectueront un même nombre d'heures de travail. La rationalité de ce mode de comptage, fondé sur la définition du nombre de « jeunes » par localité, est sous-tendue par un mode communautaire d'identification des journaliers : faite avec les élus et les administrateurs des provinces de l'Oudalan et du Séno, la recension, dans cette base, de

tous les « jeunes » habitant autour de la mine permet de n'oublier personne, d'engager équitablement les ressources humaines de chaque localité. En faisant travailler tous les « jeunes », la société minière démontre qu'elle ne privilégie aucune localité en particulier. Elle assure par là à travers ses responsables RH la paix sociale, en prévenant des conflits qui naîtraient de revendications communautaires liées à l'accès équitable à l'emploi.

### Les médiateurs professionnels

Les médiateurs professionnels travaillant au Centre d'Arbitrage, de Médiation et de Conciliation de Ouagadougou (CAMC-O), au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina Faso, n'ont pas été sollicités, jusqu'à présent, par les entreprises aurifères ou les communautés riveraines. Le modèle français de médiation qu'ils diffusent n'a pas d'impact sur l'évolution des pratiques de dialogue dans le secteur minier.

La posture neutre et non-hiérarchique requise pour occuper la place du médiateur professionnel ne répond pas généralement aux attentes des parties en litige au Burkina Faso. Pour y déclencher un processus de résolution de conflit, un médiateur doit pouvoir influencer les parties : un médiateur jugé trop jeune, ou une femme, n'ont pas, dans ce contexte, assez d'autorité pour s'imposer. Selon ce que stipule l'OHADA, ce sont aux parties en litige de rédiger le protocole d'accord. Dans la pratique, il arrive que le médiateur professionnel représentant le CAMC-O rédige le protocole, les parties ne sachant pas écrire, et qu'il le signe en tant que témoin dans la perspective d'apporter son soutien moral à des parties qui, sans cela, n'entreraient pas dans un processus moderne de médiation.

### **3. Recommendations**

Partant de l'identification des pratiques de dialogue et de médiation faite dans le secteur minier au Burkina Faso, plusieurs solutions déjà mises en œuvre, ou qui pourraient l'être par des acteurs privés, publics et de la société civile, peuvent être proposées pour améliorer et développer les pratiques de responsabilité sociétale des organisations au Burkina Faso et dans d'autres régions du monde.

Ces propositions intéressent en premier lieu les acteurs privés, publics et de la société civile concernés par l'implantation territoriale d'une entreprise internationale pendant une période limitée. Elles s'adressent à l'ensemble des personnes (physiques et morales) en charge de développer économiquement et socialement le territoire d'implantation d'une entreprise internationale : aux entreprises internationales et nationales, aux administrations territoriales, aux autorités traditionnelles, aux ONG, aux pouvoirs politiques locaux et nationaux.

Les recommandations se veulent en cela générale, dans la perspective de rendre possible l'adaptation des meilleures pratiques identifiées dans le secteur aurifère au Burkina Faso, à des contextes territoriaux différents (en Afrique et sur d'autres continents) et à des secteurs comparables au secteur minier (au secteur de la cimenterie ou de la construction automobile par exemple).

La généralité de ces recommandations résulte d'une promotion de pratiques particulières et interculturelles au croisement des approches internationales de RSE mises en œuvre par des sociétés aurifères occidentales (canadiennes, américaines et anglaises) et des structures burkinabè de dialogue. Les meilleures pratiques identifiées sur les sites d'Essakane, de Kalsaka, de Mana, de Poura et de Youga ne peuvent pas, de ce fait, être appliquées telles quelles, comme des recettes, à d'autres contextes territoriaux ou à d'autres secteurs économiques. Force est de tenir compte des spécificités socio-culturelles des autres territoires où elles trouveraient à s'appliquer, de manière, toujours dans une perspective interculturelle, à les croiser aux pratiques mises en œuvres dans ces autres territoires.

Il est possible, dans ce cadre, de tenter de définir une approche burkinabè de la responsabilité sociétale des organisations et de percevoir comment elle pourrait entrer en dialogue avec des pratiques occidentales ou non occidentales de RSE dans d'autres pays.

## Pratiques interculturelles de RSE

---

- Inclusion de l'entreprise internationale dans les cadres territoriaux ;
- Pérennisation et homogénéisation du développement du territoire d'implantation d'une entreprise internationale ;
- Démocratisation des espaces provinciaux et régionaux de dialogue rassemblant une entreprise internationale et ses parties prenantes ;
- Construction en amont des relations avec les communautés riveraines ;
- Prise en compte des réalités socio-culturelles lors du développement du territoire d'implantation d'une entreprise internationale ;
- Institutionnalisation des relations entre les entreprises internationales et les organisations nationales.

### Les meilleures solutions observées

#### *Inclure l'entreprise internationale dans les cadres territoriaux*

Introduire dans le fonctionnement de l'entreprise internationale les modes de communication communautaires (l'alliances à plaisanterie par exemple, comme c'est le cas sur le site de Mana) pour détendre les relations au travail – sans transgresser pour autant les règlements intérieurs (reconnaissance des fonctions hiérarchiques, respect des temps de travail, etc.).

Observer, à l'intérieur de l'entreprise internationale, les réglementations coutumières en vigueur sur le territoire d'implantation (les valeurs morales diffusées par les représentants religieux par exemple, comme c'est le cas autour du site d'Essakane) afin de partager les valeurs communes qui commandent le comportement éthique des collaborateurs issus de la région et des communautés riveraines – en prenant soin de ne pas enfreindre les réglementations internationales et nationales.

Rendre l'entreprise internationale visible et accessible autour du site d'implantation (comme c'est le cas à Essakane, à travers la création de centres d'information dans les principales localités environnantes) afin d'éviter de séparer l'entreprise internationale du reste du territoire, en constituant une équipe de collaborateurs chargés de travailler en permanence, à l'extérieur du site, en contact direct avec les communautés riveraines.

Recréer un « esprit de famille » à l'intérieur de l'entreprise internationale entre les collaborateurs expatriés et les collaborateurs nationaux (comme c'est le cas sur le site de Mana, dans le cadre de la mutuelle) afin de renforcer leurs liens professionnels et privés, en faisant participer les collaborateurs expatriés aux vies communautaires du territoire ou du pays d'implantation (aux naissances et aux mariages par exemple).

#### *Rendre durable et homogène le développement du territoire d'implantation d'une entreprise internationale*

Partager la responsabilité du développement territorial avec l'ensemble des autorités économiques, administratives, politiques, civiles et traditionnelles (comme c'est le cas lors des Comités de communication de la mine d'Essakane), afin de faire que l'entreprise internationale ne

soit pas le seul acteur à répondre de l'évolution des structures économiques, sociales et environnementales dans la région où elle s'implante, en recentrant pour cela chaque autorité autour de ses missions légitimes.

Ce partage des responsabilités pourrait se faire par exemple à travers :

- La participation financière des communautés riveraines aux projets soutenus par l'entreprise internationale ;
- Le choix par les représentants communautaires des projets de développement soutenu par l'entreprise internationale ;
- L'entretien par les communautés concernées des infrastructures communautaires (bâtiments publics, bornes fontaines, etc.) et des espaces agricoles et de pâturage construits ou restaurés par l'entreprise internationale, et l'accompagnement des communautés par des ONG locales, en vue de favoriser l'autonomisation du développement territorial<sup>17</sup>.

Sensibiliser les populations riveraines à l'importance de faire des choix durables, pour lutter contre la préférence pour le court terme sur le long terme (pour la compensation en argent par exemple<sup>18</sup>), en soutenant des actions locales de formation à la RSE et au développement durable. L'achat de terrains, de fermes agricoles par les collaborateurs de la société minière internationale grâce aux prêts consentis par la mutuelle, permet ainsi une reconversion économique après la fermeture de la mine.

Distribuer les emplois, les investissements de manière homogène entre les différentes localités entourant le site d'implantation de l'entreprise internationale (comme c'est le cas autour du site d'Essakane, à travers la mise en place d'un outil informatisé de recrutement) afin d'éviter de créer des inégalités économiques génératrices de tensions intercommunautaires, en établissant pour cela des relations impartiales avec les différents représentants communautaires.

#### *Démocratiser les espaces provinciaux et régionaux de dialogue rassemblant une entreprise internationale et ses parties prenantes*

Encourager la prise de parole en public de l'ensemble des acteurs représentant les communautés riveraines (comme cela a lieu lors des Comités de communication de la mine d'Essakane) pour faire que les dissensions entre les communautés riveraines et l'entreprise internationale se manifestent pacifiquement, en transformant en ce sens les violences physiques (barrages de route, destructions de matériel, blessures, etc.) en discussions qui libèrent les tensions.

Une communication ouverte et précise, par les représentants politiques, sur l'emploi des taxes et des redevances versées par l'entreprise internationale, permettrait par exemple de rendre publique la gestion de ces fonds.

---

17. IAMGOLD tend ainsi à s'effacer en laissant à des organisations réputées impartiales (à l'appareil administratif, à des ONG) la gestion des affaires et des activités économique de la région. L'Etat burkinabè, pour sa part, continue à avoir besoin du soutien matériel (technique et financier) de la société minière pour pouvoir réaliser le développement économique régional et national (dans le cadre du soutien que la société minière et Plan Canada apportent aux Centres d'éducation de base non formelle destinés à former des « jeunes » déscolarisés à la mécanique, à la soudure, à la maçonnerie, à la coiffure, à la couture, etc.).

18. Lors des crises de 2011-2012 à Kalsaka, les communautés riveraines ont fait le choix de demander une sixième et une septième année de compensation au lieu d'envisager la construction d'un barrage. Cet arbitrage en faveur du court terme recèle un potentiel de réactivation du conflit au-delà de la durée de versement des compensations.

## Solutions émergentes

### *Construire en amont les relations avec les communautés riveraines*

Communiquer de manière ouverte dès la phase exploratoire avec les communautés riveraines (NEWMONT a mis en place en ce sens un cadre complet de concertation, comprenant différentes commissions) afin de faire que l'information soit la même pour l'entreprise internationale et ses parties prenantes territoriales, en vérifiant que les engagements affichés initialement par l'entreprise internationale ne sont pas déformés avec le temps.

La restitution approfondie et compréhensible auprès des communautés riveraines des résultats de l'étude d'impact social et environnemental permettrait ainsi de mieux partager les informations lors de la phase exploratoire.

Développer économiquement le territoire d'implantation dès la phase exploratoire (comme le fait ENDEAVOUR MINING) pour montrer aux communautés riveraines que l'entreprise internationale ne vient pas détruire, mais au contraire renforcer le cadre économique existant, en soutenant des projets locaux, en modernisant les équipements, en développant les infrastructures.

### *Tenir compte des réalités socio-culturelles lors du développement du territoire d'implantation d'une entreprise internationale*

Approfondir la connaissance des réalités socio-culturelles dans le territoire d'implantation de l'entreprise internationale afin d'identifier les structures implicites (tabous culturels, règles non-écrites, conflits de pouvoir dissimulés aux étrangers) qui favorisent ou freinent l'établissement d'un dialogue entre les communautés riveraines et l'entreprise internationale, en s'appuyant pour réaliser ce travail sur des experts en sciences humaines et sociales, spécialistes de la région.

L'inclusion, dans les termes de référence (TDR) de l'étude d'impact social et environnemental, de l'identification des figures d'autorité et des médiateurs, de des procédures traditionnelles d'attribution des terres, des relations inter et intracommunautaires, des sites sacrés, des zones territoriales de conflit intercommunautaire (quand une relocalisation de communautés est prévue), amènerait à encren davantage le développement économique de l'entreprise internationale sans son territoire d'implantation.

### *Institutionnaliser les relations entre les entreprises internationales et les organisations nationales*

Institutionnaliser les relations entre les entreprises internationales et les entreprises nationales travaillant dans le même secteur économique (entre les associations, les syndicats d'orpailleurs et les entreprises aurifères internationales par exemple) pour réguler les comportements concurrentiels illégaux, en reconnaissant l'existence d'organismes (associations, fédérations, syndicats, chambres) à même de représenter publiquement les intérêts de leurs membres<sup>19</sup>.

---

19. Le Syndicat des orpailleurs artisanaux et traditionnels du Burkina interdit en ce sens le travail des enfants, pousse ses membres à respecter les législations et les conventions (à quitter par exemple à la date convenue les sites exploités par les entreprises aurifères internationales), à travers des actions de sensibilisation (réunions avec les communautés riveraines, lettres d'information à l'attention des représentants de l'Etat et des entreprises internationales).

## Une approche burkinabè de la RSE

---

L'approche burkinabè en matière de responsabilité sociétale des organisations est portée et diffusée, dans le secteur minier au Burkina Faso, par l'ORCADE, avec l'appui des représentants territoriaux de l'Etat. Elle consiste à (re)établir des liens pacifiques entre les communautés riveraines et les entreprises internationales, en tentant d'amener l'ensemble des personnes (physiques et morales) impactées par la présence d'une entreprise minière à participer à un dialogue sociétal avec les représentants de l'entreprise internationale, de manière à faire que personne ne soit écarté du processus de décision lié au développement à court et long terme du territoire d'implantation minier.

Cette approche part des structures sociétales (des alliances intercommunautaires, des pratiques de dialogue, des jeux traditionnels et politiques de pouvoir, des logiques de redistribution équitable des richesses, des représentations religieuses, des relations homme/femme, etc.) préexistant dans un territoire à l'implantation d'une entreprise minière, pour les projeter sur les cadres internationaux et nationaux de RSE. Le dialogue avec les parties prenantes (avec les collaborateurs, les fournisseurs, les pouvoirs traditionnels, politiques, etc.) est initié, dans ce cas-là, par les communautés riveraines qui investissent l'espace de l'entreprise internationale en y introduisant des formes traditionnelles de concertation, rendant de ce fait leurs relations avec l'entreprise internationale réelles car intrinsèques (voulues par l'ensemble des acteurs territoriaux).

L'entreprise internationale ne se trouve plus, ici, au centre des rapports qu'elle entretient avec ses différentes parties prenantes – dans une situation firmo-centrée (CAPRON & QUAIREL-LANOIZELEE, 2010) –, son intérêt n'étant pas détachable des intérêts défendus par les communautés riveraines. La direction de l'entreprise internationale se trouve être une partie prenante comme une autre, soumise à l'autorité de médiateurs économiques, religieux, publics qui la déterminent à agir de manière à répondre à un équilibre économique, social et environnemental du territoire profitant à tout le monde.

Le décentrement du dialogue avec les parties prenantes a pour avantage de l'objectiver : en donnant à des médiateurs externes à l'entreprise (à des hauts commissaires, à des imams, à des ONG, à des chefs traditionnels, etc.) et à des médiateurs internes (à des responsables RH, relations communautaires, etc.) la charge de rapprocher l'entreprise internationale de ses parties prenantes, l'entreprise internationale évite d'être juge et partie. Elle ne se place pas face ou contre ses parties prenantes, mais à leur côté, se soumettant comme elles à des formes territoriales de justice et de dialogue. D'où aussi un renforcement de sa légitimité : ce n'est pas elle qui se fait accepter ; ce sont ses parties prenantes qui l'acceptent en l'intégrant dans un ordre communautaire.

Dans cette perspective, l'intégration stratégique des structures sociales d'un territoire dans le fonctionnement de l'entreprise internationale qui s'y implante lui permet de répondre « de l'intérieur » aux besoins et aux attentes de ses parties prenantes, en empruntant leur point de vue sur ses propres activités. Cette immersion de l'entreprise dans le social lui permet aussi de trouver des solutions à ses dysfonctionnements internes directement dans le territoire où elle est implantée.

Cette approche burkinabè de la RSE peut servir de modèle aux organisations contraintes, en Afrique de l'Ouest ou dans d'autres régions, de penser leur développement en accord avec le développement de leurs parties prenantes dans le territoire où elles décident de s'implanter, dans le but d'assurer la pérennisation de leurs activités.

## Références bibliographiques

---

- BAH, T., 1999. « Les Mécanismes traditionnels de prévention et de résolution des conflits en Afrique noire », in *Les fondements endogènes d'une culture de la paix en Afrique : Mécanismes traditionnels de prévention et de résolution des conflits*, Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture. Accessible en ligne à l'adresse suivante : <http://www.unesco.org/cpp/publications/> (consulté le 13 janvier 2015).
- BEN MRAD, F., 2006. « Équité, neutralité, responsabilité. À propos des principes de la médiation », *Négociations*, n°5, p. 51-65.
- CAPRON, M. & QUAIREL-LANOIZELEE, F., 2010. *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris, La Découverte.
- GALLAIS, J., 1975. *Pasteurs et paysans du Gourma. La condition sabélienne*. Paris, Mémoires du Centre de Géographie Tropicale du CNRS.
- FREEMAN, R. E., 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Mass. : Pitman Publishing Company.
- GUILLAUME-HOFNUNG, M., 1995 (6<sup>e</sup> mise à jour). *La médiation*. Paris, PUF.
- KONATE, D., 1999. « Les fondements endogènes d'une culture de la paix au Mali : Les mécanismes traditionnels de prévention et de résolution des conflits », in *Les fondements endogènes d'une culture de la paix en Afrique : Mécanismes traditionnels de prévention et de résolution des conflits*, Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture. Accessible en ligne à l'adresse suivante : <http://www.unesco.org/cpp/publications/> (consulté le 13 janvier 2015).
- LABAZEE, P., 1988. *Entreprises et entrepreneurs du Burkina Faso*. Paris, Karthala.
- PILLET-SCHWARTZ, A.-M., 1999. « Approche régionale d'un îlot de l'« archipel peul » : l'émirat du Liptako d'hier à aujourd'hui », in BOTTE, R., BOUTRAIS, J. & SCHMITZ, J. (éds), *Figures peules*. Paris, Karthala, p. 211-237.
- SAVONNET-GUYOT, C., 1986. *Etat et société au Burkina*. Paris, Karthala.
- SISSAO, A. J., 2002. *Alliances et parentés à plaisanterie au Burkina Faso, mécanismes de fonctionnement et avenir*. Ouagadougou, Sankofa & Gurli.
- WONG, A. & YAMEOGO, U. K.-S., 2011. *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone*. Paris, Charles Léopold Mayer.
- YAMEOGO, U. K.-S., 2007. *L'Émergence de la responsabilité sociale des entreprises en Afrique : état des lieux, enjeux et perspectives*. Mémoire (non publié). Paris, Université Paris 12 Créteil, 2007.

## Remerciements

---

La réalisation de la recherche-action été rendue possible grâce au soutien financier de la Caisse des Dépôts et Consignations (France), et en particulier grâce à l'engagement de Monsieur Pierre HILBRANDT (Caisse des Dépôts et Consignations), qui a été mis à disposition de notre association en 2013-2014.

Nous tenons à remercier tout particulièrement Madame Alima Déborah TRAORE-DIALLO, Médiateur du Faso, et Monsieur le Ministre délégué auprès du Ministre de l'Éducation nationale et de l'Alphabétisation, chargé de l'Alphabétisation, Monsieur Amadou Diemdioda DICKO, qui nous ont fait l'honneur de nous faire part de leurs observations sur le contexte minier. Nous tenons également à témoigner nos remerciements les plus chaleureux à Monsieur Emmanuel Kuilga YAMEOGO, Directeur des Mines, pour les informations qu'il nous a fournies.

De nombreux responsables d'entreprises minières, tout particulièrement IAMGOLD, SEMAFO et AMARA MINING, ont joué un rôle décisif dans cette recherche-action. Nous remercions notamment Madame Paule FILION, Monsieur Seka KI, Madame Djeneba NANA et Monsieur Oumar TRAORE pour leur aide précieuse. Monsieur Jonas HIEN, Secrétaire exécutif de l'ORCADE, a fait preuve d'une grande disponibilité et nous a prodigué des conseils judicieux. L'expérience capitalisée par l'ORCADE a constitué pour nous un atout majeur dans la réalisation de cette étude.

Les responsables de l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2IE), nous ont efficacement orientés dans nos recherches et nos prises de contact. Qu'ils en soient ici remerciés, tout particulièrement Madame Elodie HANFF, Directrice adjointe du Technopôle. L'Institut National des Sciences Sociales (INSS) a constitué pour nous un appui important pour la compréhension de notre terrain d'étude. Nous remercions en particulier le Professeur Lamine Mamadou SANOGO, Directeur et les Professeurs Boubakar BOUDA, Ludovic KIBORA et Alain SISSAO pour leur soutien.

Au cours de nos recherches, nombreux ont été les responsables d'entreprises, des pouvoirs publics et de la société civile qui ont délivré des informations indispensables à notre travail. Nous remercions ainsi vivement Désiré ABOUKAN, Analira ALIRA, Ivan AMADOU, Charlemagne BADOLO BAYA, Moctar Ismaël BAMBARA, Guillaume BEREMWIDOU, Yousoufa BOKOUM, Bintou BOLI, Pascal CARRERE, Pascal COLLANGE, Tiergou Pierre DABIRE, Abdoul Aziz DIALLO, Moussa Ohaya DIALLO, Dakar DJIRI, Gimby GANOU, Malick GNANKAMBARY, Sidiko GUIRE, Gilles HETU, Alin-Noumonsan KAMBOU, Ibrahim KIEMTORE, Eric KOSSONGONONA, Olga LEVITSKI, Ag Ibrahim MOHAMED, Amidou OUATTARA, Adam OUEDRAOGO, Anselme OUEDRAOGO, Christophe Marie Félix OUEDRAOGO, Grégoire OUEDRAOGO, Marie Françoise OUEDRAOGO, Noswaogoa OUEDRAOGO, Patrick Saïdou OUEDRAOGO, William OUEDRAOGO, Abdoulaye OULD CHEICK, Mamoudou PORGO, Mahamoudou RABO, Yeboah-Anim REYNOLDS, Saïdou SANKARA, Amidou SAVADOGO, Wahabo SAVADOGO, Gabriel SAWADOGO, Harouna SINON, Marie Cécile SIRIBIE-TRAORE, Seglaro Abel SOME, Abdoulaye TOURE, Ali TRAORE, Aminata TRAORE, Eric VINET, Ismaël Francis ZEBE, Priscille ZONGO ainsi que toutes les autres personnes interrogées, au Burkina Faso, en France et ailleurs, sans qui cette étude n'aurait pas pu voir le jour.

---

**Contact :**

Alexandre Wong  
Réseau RSE & interculturalité  
3, rue des Ecoles 75005 Paris, France  
[reseau@rse-interculturalite.org](mailto:reseau@rse-interculturalite.org)

