



INSTITUT DES SCIENCES DE
L'ENVIRONNEMENT (UCAD)



L'ancrage territorial des entreprises dans le cadre de la RSE : Etude du Dialogue entre entreprises et collectivités locales au Sénégal

RAPPORT FINAL

Mamadou Lamine BA

Marina BAMBARA

Juin 2011

Avec le soutien de



SOMMAIRE

<i>LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES</i>	4
<i>LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES</i>	5
<i>LISTE DES ENCADRES</i>	5
<i>LISTE DES ANNEXES</i>	5
<i>RESUME EXECUTIF</i>	6
<i>INTRODUCTON</i>	7
I. RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE DE L'ETUDE	7
A. Contexte, Justification et Problématique.....	7
B. Objectifs de l'étude	7
1. Objectif Général	7
2. Objectifs spécifiques.....	8
C. Approche méthodologie	8
1. La revue bibliographique.....	8
2. L'échantillonnage	8
3. La confection des outils de recueil de données	8
4. Réalisation des entretiens et missions de terrain	9
5. Exploitation des informations primaires, rédaction et présentation du rapport d'étape.....	9
6. Rédaction du rapport de synthèse	9
D. Résultats attendus	10
II. APERÇU GÉNÉRAL SUR L'ANCRAGE TERRITORIAL DES ENTREPRISES DANS LE CADRE DE LA RSE	10
A. Fondements théoriques.....	11
1. Engagement sociétal et fondements de l'ancrage territorial	11
2. Enjeux et champ d'intervention de l'ancrage territorial.....	14
B. Pratique internationale de la RSE et Développement local	16
C. Benchmarking sur le processus de dialogue entreprises et collectivité locales	17
III. GESTION ECONOMIQUE TERRITORIALE AU SÉNÉGAL	19
A. Loi sur la décentralisation : approche économique	19
B. Limites de la loi sur la décentralisation et orientation de la Provincialisation	21
IV. CONSTATS ET RÉSULTATS TIRÉES DES ÉTUDES DE CAS ET DE L'ANALYSE DOCUMENTAIRE	22
A. Profil des entités étudiées	22
B. Vision et Pratique de la RSE au sein des entreprises étudiées.....	23
1. Les entreprises où vision et pratique RSE sont dissociés.....	23

2.	Les entreprises (re)structurées autour d'une vision et d'une pratique de la RSE	23
3.	Les entreprises ayant une vision et une pratique internationale de la RSE : cas des multinationales minières	24
C.	Perception du dialogue	25
1.	Perception du dialogue du côté de l'entreprise	25
2.	Perception du dialogue côté de la Collectivité Locale	25
D.	Justificatifs et éléments constitutifs	26
1.	Du côté de l'entreprise	26
2.	Du côté de la collectivité locale	26
E.	Faits et Problèmes résolus par le dialogue.....	27
F.	Attentes et Engagements des différentes parties.....	28
1.	Attentes respectives des entreprises et des Collectivités locales.....	28
2.	Engagements respectifs de l'entreprise et de la CL	29
3.	Rôle de l'administration déconcentrée	29
V.	LECONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS	30
A.	Leçons apprises	30
B.	Recommandations.....	32
	CONCLUSION.....	34
	BIBLIOGRAPHIE	35
	ANNEXES	38

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ARD : Agence Régionale de Développement

PLD : Plan local de Développement

ICS : Industries Chimiques du Sénégal

PRDI : Plans Régionaux de Développement Intégré

CL : Collectivité locale

RSE : Responsabilité Sociale et Environnementale/ Responsabilité Sociale d'Entreprise

SODEFITEX : Société de Développement des Fibres et Textiles

OIT : Organisation Internationale du Travail

GRI: Global Reporting Initiative

ISO: International Standard Organization

ORSE : Observatoire sur la Responsabilité Sociétale D'entreprise

CSS : Compagnie Sucrière Sénégalaise

SAR : Société Africaine de Raffinerie

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

SCA : Stratégie de Croissance Accélérée

PNDL : Plan National de Développement Local

LISTE DES TABLEAUX ET SCHEMA

<u>Tableau 1 : Les volets de l'engagement sociétal d'après la norme ISO 26 000</u>	12
<u>Tableau 2 : Résumé des faits et problèmes objets du dialogue entreprises – collectivités locales au Sénégal</u>	27
<u>Tableau 3 : Eléments de recommandations pour amélioration du dialogue entreprises – collectives locales</u>	32
<u>Schéma 1 : Les six enjeux de l'ancrage territorial des entreprises dans le cadre de la RSE</u>	14
<u>Schéma 2 : Les volets de l'ancrage territorial selon ISO 26 000</u>	15
<u>Schéma 3 : Schéma des trois types de collectivités locales ainsi que les organes et outils de planification associés</u>	19

LISTE DES ENCADRES

<u>Encadré 1 : Rse et développement local chez DANONE Eaux France : Exemple des services d'implication territorial dans 'économie local (ITEL)</u>	16
<u>Encadré 2 : Le processus de dialogue chez AREVA</u>	17

LISTE DES ANNEXES

<u>Annexe 1 : Les questions centrales ISO 26 000</u>	38
<u>Annexe 2 : Tableau de synthèse des études de cas</u>	39

Résumé Exécutif

Avec l'avènement de la mondialisation on pensait que le développement serait d'Etat à Etat dans un grand ensemble. Mais l'on s'est rendu compte que l'échelle « locale » a retrouvé aujourd'hui toute sa légitimité en tant qu'échelle la plus pertinente pour impulser le développement durable. De la mondialisation Etat à Etat prévue, le basculement s'est sans conteste fait des des Etats vers les territoires locaux, qui sont devenues es réceptacles des entreprises internationales. Cette nouvelle réalité territoriale, amène à s'interroger sur la place des entreprises dans le développement de leurs territoires d'implantation: les entreprises et leur(s) communautés d'accueil peuvent-ils cohabiter en bonne intelligence et faire converger leurs intérêts respectifs dans une perspective de développement locale et durable ?

C'est sans doute pour cela que la nouvelle norme ISO 26 000 intègre parfaitement cette dimension en faisant du respect des intérêt et des enjeux du développement des Communautés et des collectivités » une des exigences à respecter pour que l'entreprise ait cette certification. Ce principe est soutenu par le fait que l'entreprise ne doit plus se préoccuper seulement des bénéfices financiers pour les actionnaires mais elle doit aussi être un des vecteurs dans le cycle de création de richesses et de redistribution des richesses dans les territoires. Elle se retrouve ainsi devant de la scène et de ce fait, l'entreprise est interprétée par tout le monde. D'où l'importance de bien sérier et définir la responsabilité sociale de l'entreprise, qui ne peut bien se faire que dans un processus de dialogue impliquant les différents acteurs à la base. La collectivité locale représenterait l'entité qui rassemble au mieux les intérêts de toutes les entités et a en plus reçu le mandat des citoyens d'exercer le pouvoir local.

Parallèlement, les entreprises, dans le cadre de leur implantation et de leur développement, elles adoptent des démarches d'ancrage qui ne peuvent prospérer que par l'identification des acteurs locaux et surtout par l'organisation d'un dialogue avec les parties prenantes locales dont les collectivités locales. La nécessité d'un dialogue autour des questions d'intérêt partagé prend ici tout son sens, dialogue qui n'est possible qu'à travers les relations quotidiennes mais aussi et surtout qu'avec la mise en place d'un cadre d'échange flexible et non contraignant entre les deux entités (entreprise et collectivité locale), cadre dans lequel un régulateur pourrait intervenir afin de rétablir les équilibres.

Cette présence étude à partir des études de cas caractérise le dialogue entre entreprise et collectivité locale au Sénégal. Il est apparu que ce dialogue n'est pas encore structuré et optimal. Le dialogue ne repose pas sur une vision commune de développement et il est plus orienté vers des actions « trompes œil » que ne valorise aucune des entités.

Dans la perspective de bâtir un développement économique et sociale durables des territoires à la base où est implantée toute entreprise quelque soit son statut, sa taille et son activité, il faudra assoir un cadre de dialogue partenariale. Cela permettra aux deux entités de définir ensemble les contours de leurs projets pour résoudre des problèmes d'intérêts communs ayant un impact sur la vie et le devenir de la communauté donnant plus de visibilité à leurs actions.

INTRODUCTON

I. RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE DE L'ETUDE

A. Contexte, Justification et Problématique

L'avènement de la mondialisation conjuguée au désengagement progressif des Etats et à la montée en puissance de la société civile, a fait émerger de nombreux questionnements sur les rapports entre l'entreprise et la société¹. Les entreprises s'interrogent - et sont de plus en plus interrogées - sur leur contribution au progrès social d'autant plus que de nombreux maux lui sont attribués : l'accumulation de richesses, l'exacerbation de la pauvreté, accroissement des inégalités, chômage, dégradation des conditions de vie et de l'environnement etc...

Le transfert des compétences telle qu'issue de la politique de décentralisation au Sénégal de 1996 alliée aux impératifs d'un développement plus solidaire et durable² rendent plus que jamais impérative l'existence d'un cadre de dialogue entre les principaux protagonistes du développement économique territorial à savoir l'administration locale et les entreprises. L'analyse du dialogue au niveau local apporte des questionnements d'une part sur le rôle de l'entreprise dans la collectivité en tant qu'élément d'un ensemble, qu'est la cité et d'autre part sur l'apport de la collectivité locale à l'entreprise.

Ainsi, il apparaît intéressant de voir comment l'entreprise peut et doit interagir avec les différentes composantes de la communauté tout en poursuivant la réalisation de sa mission première de « faiseur » de profit en tant qu'acteur économique. On peut également se demander quelles sont les marges de manœuvres dont disposent l'entreprise et la collectivité locale pour aboutir à la finalité commune du développement économique durable.

B. Objectifs de l'étude

1. Objectif Général

L'objectif général de l'étude est de contribuer au développement territorial par le renforcement d'un dialogue entre les entreprises et les collectivités locales sur les besoins des entreprises, les problématiques de gestion de territoires et des projets de développement économique local.

¹ Entendu ici dans son sens sociologique.

² Depuis le rapport Brundtland de 1987, « *Notre avenir à tous* », le développement durable s'est imposé comme la ligne de conduite obligatoire à tous les acteurs, nationaux comme internationaux, publics comme privés. Son application au sein de l'entreprise se traduit par la notion de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE).

2. Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il s'agit par cette étude de :

- ◆ faire un état des lieux de la pratique de la RSE dans les entités ciblées ;
- ◆ décrire le processus du dialogue et relever les difficultés du dialogue entreprises et collectivités locales
- ◆ proposer des recommandations pour l'amélioration des relations entreprises et collectivités locales.

C. Approche méthodologie

Dans le cadre de la conduite de la présente étude, la méthodologie adoptée se décline en quatre phases :

1. La revue bibliographique

Cette étape préliminaire a consisté en une recherche documentaire générale.

L'accent a surtout été mis sur les ouvrages généraux, études et les articles traitant de la question de la RSE, de son origine et de son application ainsi que sur la question de l'ancrage territorial. Des recherches ont aussi été menées sur l'engagement sociétal ainsi que sur le rôle des entreprises dans le développement local au travers de la RSE.

2. L'échantillonnage

Pour cette étude, 4 entreprises de secteurs différents ont été au préalable ciblées sur la base de leur secteur d'activité et de leur pratique de la RSE. Puis, nous avons établis un lien de correspondance pour le choix de la collectivité locale d'implantation de l'entreprise choisie.

3. La confection des outils de recueil de données

Pour la collecte des données primaires, des guides d'entretiens ont été confectionnés. Ils ont servi de base à la conduite des entretiens semi structurés qui ont été réalisés.

4. Réalisation des entretiens et missions de terrain

C'est la phase qui a permis de recueillir des informations pertinentes sur les entités objet de l'étude. Il s'agit entre autres des acteurs du monde de l'entreprise (SODEFITEX, SOCAS, OROMIN, IAMGOLD) et des collectivités locales (Commune de Hann Bel Air à Dakar et communauté rurale de Khossanto à Kédougou). De plus, une revue d'expériences d'entreprises implantés dans la zone urbaine de la région de Dakar telle que la SOCOCIM³, les Industries Chimiques du Sénégal (ICS), d'entreprises de la Baie de Hann a été effectuée pour mieux appréhender les contraintes et limites du non dialogue entre entreprises et collectivités locales à un moment donné.

5. Exploitation des informations primaires, rédaction et présentation du rapport d'étape

Les informations recueillies suite aux missions de terrain ont fait l'objet d'un traitement. Ainsi, des fiches de synthèse d'étude de cas ont été réalisées et un document de rapport d'étape a été établi et présenté lors du *3^{ème} Forum de Dakar sur la RSE*⁴ dont le thème était « *L'ancrage territorial des entreprises dans le cadre de la RSE* ».

La session de cette rencontre réservée au dialogue entre les entreprises et les collectivités locales visait à obtenir des réponses plus exhaustives auprès d'un public plus large de représentants d'entreprises, de collectivités locales, de l'Etat et des partenaires au développement.

6. Rédaction du rapport de synthèse

Ce présent rapport rassemble les résultats des recherches de terrain ainsi que les principales conclusions de la session sur le dialogue entreprises – collectivités locales du forum RSE 2011.

³ Fondée en 1948, Sococim Industries est la plus grande cimenterie d'Afrique de l'Ouest.

⁴ Le forum s'est tenu les 21, 22 et 23 mars 2011 à Dakar. Le rapport général du forum est disponible sur le site RSE SENEGAL (www.rsesenegal.com)

D. Résultats attendus

Au terme de l'étude, il s'est agi de produire un document analytique des expériences de dialogue entre entreprise et collectivité locale.

L'étude devra apporter des réponses sur :

- ◆ les éléments justificatifs du dialogue
- ◆ les faits et les problèmes résolus par le dialogue
- ◆ les Contenus et les spécificités des différentes approches/expériences étudiées
- ◆ les attentes des collectivités locales et les modalités de leurs engagements
- ◆ les Recommandations de capitalisation et de modélisation

II. APERÇU GÉNÉRAL SUR L'ANCRAGE TERRITORIAL DES ENTREPRISES DANS LE CADRE DE LA RSE

Dans le cadre de son implantation et de son développement progressif, l'entreprise est amenée à agir avec la société qui l'entoure de façon responsable. Ainsi, l'ancrage territorial de l'entreprise pourrait traduire la volonté de cette dernière de fonder une « communauté de destin » avec son territoire d'implantation.

L'entreprise qui s'implique dans une dynamique d'ancrage territorial rompt son isolement dans le territoire, lequel ne se limite plus au seul cadre de la localisation d'une unité productive, mais devient pour l'entreprise le cadre d'un processus de construction de ressources dont elle entend tirer avantage⁵. L'ancrage territorial des entreprises suppose l'engagement de l'entreprise en faveur des communautés locales.

Cet engagement loin d'être uniquement formel devra se traduire par une implication réelle de l'entreprise dans le développement de ces territoires. On voit là l'interdépendance systémique entreprise et territoire.

⁵ J. B. ZIMMERMANN, « entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial », Revue de l'IRES, n°47 - 2005/1, p 30.

A. Fondements théoriques

1. Engagement sociétal et fondements de l'ancrage territorial

Comme rappelé précédemment, le nouvel ordre planétaire⁶ appelle à un repositionnement des entreprises. Leur rôle s'est accru et surtout diversifié et elles se retrouvent aujourd'hui au centre des débats politiques, économiques et sociaux des territoires.

En somme, la contribution des entreprises au développement local des territoires où elles sont implantées est devenue une préoccupation majeure. Les grandes entreprises qui sont désormais au centre du développement local durable.

Selon la norme ISO 26 000 « *les performances d'une organisation vis-à-vis de la société dans laquelle elle opère et vis-à-vis de son impact sur l'environnement sont devenues une composante critique de la mesure de ses performances globales et de sa capacité à continuer à fonctionner de manière efficace. Ceci reflète, en partie, la reconnaissance croissante de la nécessité de garantir l'équilibre des écosystèmes, l'équité sociale et la bonne gouvernance des organisations* ».

L'article poursuit en réaffirmant la nécessité d'une ouverture de l'entreprise à une diversité d'acteurs tels que ses clients, ses fournisseurs, ses employés, les associations, les collectivités locales etc. regroupées depuis les travaux de FREEMAN⁷ sous le vocable de « *stakeholders* » ou « *parties prenantes* ».

L'engagement sociétal occupe ainsi une place centrale dans la norme sur la Responsabilité sociale des organisations. Ainsi *toute action, initiative ou engagement qui facilite, améliore, agrandit la contribution des parties prenantes de l'entreprise (...) au développement, au mieux être de la société en général et de son environnement* est une démarche d'engagement sociétal⁸.

Pilier de la responsabilité sociale de l'entreprise, il désigne essentiellement l'association du monde économique au développement de la société d'où sa qualification de « *véritable laboratoire d'innovation et de réflexion sur le rôle de l'entreprise dans la société* »⁹.

⁶ Mondialisation, libéralisation, baisse du rôle de l'Etat et de son pouvoir régulateur au profit des entreprises en particulier des multinationales sont entre autres des éléments qui ont entraîné une reconfiguration des relations Etats-Entreprises

⁷ Economiste auteur de *Strategic Management : A Stakeholders Approach* publié en 1984

⁸ CJD, "Guide de l'engagement sociétal ou comment passer d'une entreprise solitaire à une entreprise solidaire", juin 2010, adresse URL http://www.jeunesdirigeants.fr/portals/0/guide_Enggmt-societal.pdf, p 16.

⁹ IMS Entreprendre pour la Cité, « La société, une affaire d'entreprise », édition d'Organisations Groupe Eyrolles, Paris, 2007, p 18

L'Engagement sociétal
des entreprises selon
ISO 26 000

L'Ancrage territorial des entreprises;
L'éducation et la culture;
La création d'emplois et le développement des compétences;
Le développement des technologies et l'accès à la technologie;
La création de richesse et de revenus;
La santé;
L'investissement social.

Tableau1 : Les volets de l'engagement sociétal d'après la norme ISO 26 000

En effet, l'entreprise (en tant qu'organisation) n'évolue plus seule dans une sphère économique hermétique. Elle est un élément d'un ensemble avec qui elle partage des préoccupations qui vont au delà de la seule sphère économique pour embrasser le politique, le social, l'environnementale etc.... . Cela l'amène à se reconsidérer comme partie intégrante de sa communauté et non comme un élément distinct¹⁰. Vis à vis de cet ensemble, l'entreprise est tenu de prendre en compte les dimensions extras économiques c'est-à-dire les externalités (positives comme négatives) de son activité. Cela se traduit par l'émergence d'entreprises « responsable » qui de plus en plus s'engagent en faveur des communautés et des territoires où elles sont implantées, obéissant ainsi autant aux considérations (éthiques, philanthropiques, mécènes) de ses dirigeants qu'à des forts enjeux stratégiques et à des impératifs normatifs. Les pratiques d'engagement sociétal et d'ancrage territorial trouvent leur fondement dans de nombreux textes de *soft law*.

Les outils ci-après permettent aux entreprises d'opérer et ou d'expérimenter les approches développement durable :

- ◆ **Le Global Compact** : Dans ses principes 1 et 2 , le pacte invite les entreprises d'une part à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence et d'autre part à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.

On y entrevoit un principe de responsabilité de l'entreprise à l'égard de son territoire d'implantation ainsi qu'un appel à un engagement sociétal. Le Global compact a été expérimenté au Sénégal par les ICS en partenariat avec les agences onusiennes. Cela a permis de développer un programme social dans la zone d'exploitation des ICS (autour de Mboro) qui s'est traduit par l'implantation des postes de santé, des forages, la construction des écoles et le développement des activités productives autour des plateformes multifonctionnelles.

- ◆ **Les normes de l'OIT** : elles recommandent aux firmes multinationales d'œuvrer à consolider le développement économique et social des territoires où elles exercent. Dans son article 35 il est stipulé que « *les gouvernements des pays en développement doivent adopter des mesures afin d'assurer que les groupes à bas revenu et les régions peu développées profitent autant que possible des activités des entreprises multinationales* ».

- ◆ **Le GRI** : Parmi les indicateurs du GRI figurent entre autres :
 - La description de la politique, des lignes directrices et des procédures visant à prendre en compte **les besoins** des populations autochtones
 - La description des mécanismes et instances paritaires d'expression de griefs par les collectivités

- ◆ **L'agenda 21** dans son chapitre 28 sur les initiatives des *collectivités locales à l'appui d'Action 21 préconise que toutes les collectivités locales instaurent un dialogue avec les habitants, les organisations locales et les entreprises privées afin d'adopter "un programme Action 21 à l'échelon de la collectivité"*. Ainsi, la concertation et la recherche d'un consensus permettra aux collectivités locales de recueillir les avis des acteurs locaux (habitants, associations locales, communautaires, commerciales et industrielles etc.), et d'obtenir l'information nécessaire à l'élaboration des stratégies de développement territorial les plus appropriées. **Le Sénégal dispose d'un plan d'action national qui consiste à développer des Agenda 21 locaux afin de répondre aux besoins de gestion de l'environnement et de réduction de la pauvreté.** Le programme de l'Agenda 21 local (A21L) a démarré en 1998 avec la ville de Louga et s'est étendu aujourd'hui à plusieurs autres villes comme Saint-Louis, Matam, Tivaouane et Guédiawaye.

- ◆ **La norme ISO 26 000** fait de l'engagement sociétal une question centrale¹¹. L'ancrage territorial, première forme d'engagement sociétal y est considéré comme le travail de proximité proactif d'une organisation vs à vs de sa communauté.

2. Enjeux et champ d'intervention de l'ancrage territorial

L'ancrage territorial qui naît de la reconnaissance par l'entreprise de la valeur de la communauté, du dialogue et du partage d'intérêts communs avec cette dernière comporte de nombreux enjeux pour l'entreprise.

En se fondant sur les travaux de l'IMS et de l'ORSE, on peut identifier 5 enjeux majeurs de l'ancrage territorial lié à la RSE.



Schéma 1 : Les six enjeux de l'ancrage territorial des entreprises dans le cadre de la RSE¹².

¹² IMS, ORSE, *L'ancrage des entreprises dans les territoires : pilotage et Reporting international*, 2006, p. 11-14.

Au delà des enjeux, il s'agit de l'opérationnalisation des démarches d'ancrage territorial.

Dans cet optique, ISO 26 000 va plus loin en posant les activités associées et que l'entreprise peut/doit envisager dans sa démarche.

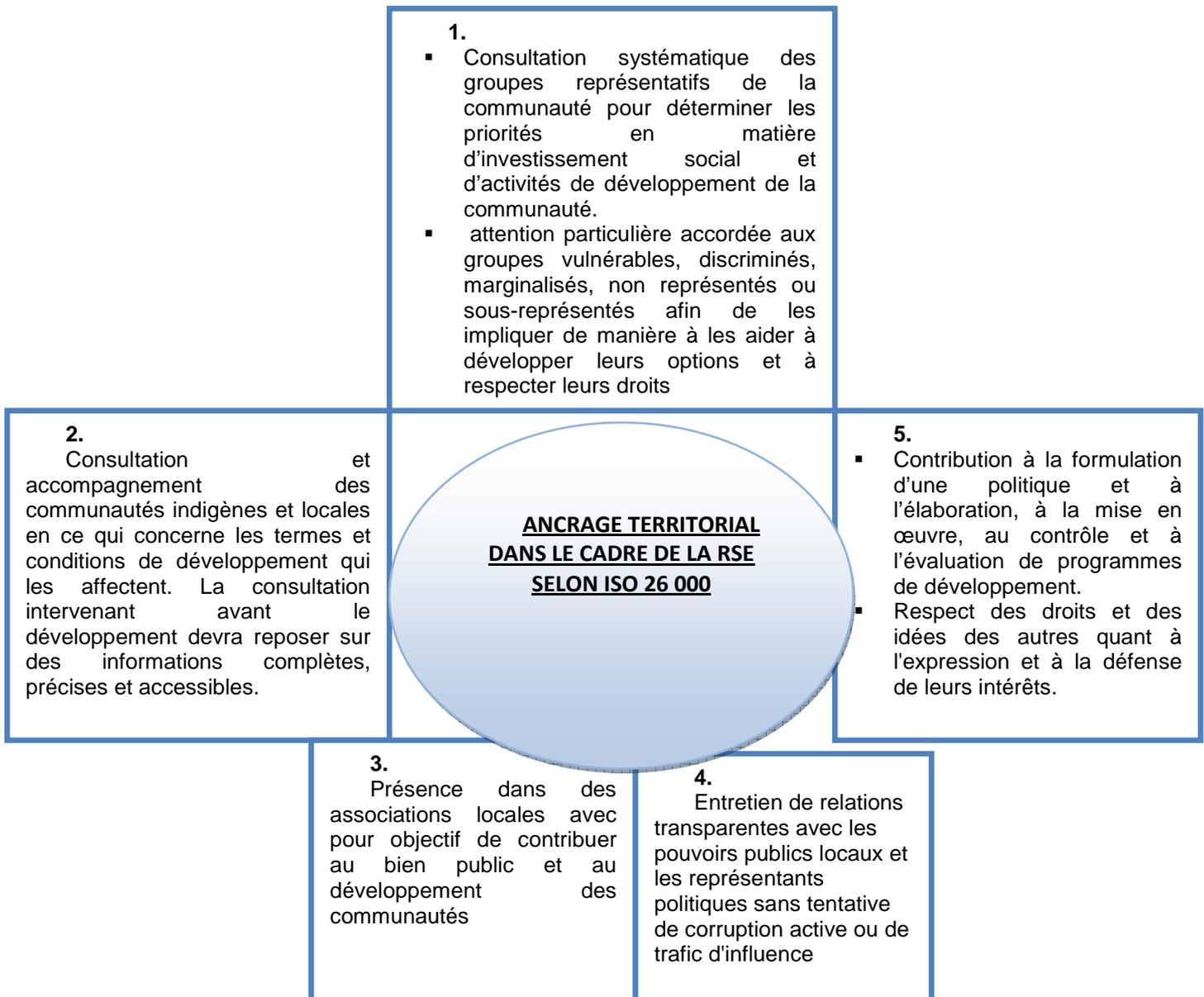


Schéma 2 : Les volets de l'ancrage territorial selon ISO 26 000

B. Pratique internationale de la RSE et Développement local

La problématique du développement durable revêt une importance capitale notamment quand l'on se rapporte à une échelle beaucoup plus réduite, celle du « locale ». Le territoire, que l'on pensait vouer à occuper une place régressive dans ce contexte de mondialisation retrouve toute sa légitimité en tant qu'échelle la plus pertinente d'expérimentation du développement. Ainsi, le développement territorial (local) serait « destiné à développer les dimensions sociales, culturelles, environnementales, politiques, institutionnelles qui sont à la base de la société »¹³

De plus en plus d'entreprises sont aujourd'hui convaincus de l'importance d'intégrer dans leurs critères de performances, leurs efforts pour la cohésion sociale et la lutte contre la pauvreté dans les territoires où elles sont implantées.

En effet, comme le rappelle MURAY et TREDEAU, « *le développement économique -voire même la prospérité- de la plupart des nations semble aujourd'hui inextricablement lié à l'ampleur et à l'intensité des activités d'environ 65 000 firmes multinationales et de leurs 850 000 filiales étrangères réparties partout dans le monde.* »¹⁴. Ces auteurs, partant du fait que ces grandes entreprises génèrent des bénéfices colossaux¹⁵ suggèrent que les solutions à la lutte contre la pauvreté soient recherchées du côté des entreprises plutôt que de celui de l'aide public au développement qui a montré ses limites.

Ainsi à travers leur politique RSE, les entreprises peuvent lutter contre la pauvreté et impulser le développement local. La RSE oblige les entreprises à désormais évaluer leurs performances de façon globale sur les 3 axes du *Tripple Bottom line* : environnemental, économique et social.

Encadré 1 : Rse et développement local chez DANONE en France : Exemple des services d'implication territorial dans l'économie local (ITEL)

Dès 1992, la société s'est inscrite dans la démarche RSE avec une volonté de s'impliquer dans l'économie locale. La politique RSE du groupe dont l'un des axes est « venir en appui au développement local territorial » s'est pour sa mise en œuvre appuyé sur les ITEL intégré dans la Direction des ressources humaines. Par la suite, des structures locales ont été créées (Chablais Léman développement, Chablais initiatives etc....) et des actions ont été menées en faveur de groupes en difficultés (apprentissage de métiers, validation des acquis de l'expérience etc....).

C. Benchmarking sur le processus de dialogue entreprises et collectivités locales

L'implantation des entreprises dans les territoires se fait par le biais de politiques d'ancrage qui ont pour objet de permettre aux communautés d'accueil de bénéficier des retombées positives et de faire des entreprises de véritables acteurs de développement économique et social. Cela suppose entre autres : développement économique des territoires, gestion des mutations économiques, Développement social, respect des droits de l'homme, redistributions des revenus, lutte contre la corruption et le **dialogue avec les parties prenantes locales** dont **les collectivités locales**. L'existence de bonnes relations entre entreprises et Collectivités Locales (CL) offre des garanties d'actions non négligeables pour les deux protagonistes. Par exemple, la société AREVA fait du dialogue avec sa communauté d'accueil un instrument clé de progression alors que pour SOPRAN¹⁶, le dialogue permet de comprendre les enjeux et projets du territoire afin de s'y greffer d'une façon cohérente et globale. Le dialogue serait donc la clé de voûte du développement local durable. Pour François ROZENFARB, il ne faut cependant pas considérer le dialogue comme une finalité mais un moyen. Selon l'auteur, « *l'identification et la consultation de parties prenantes locales contribue à la compréhension du contexte du territoire, des enjeux et des intérêts de chacun. Ces enjeux représentent un série de problématiques complexes que seul un effort de dialogue et de collaboration permettra de résoudre de façon durable* ». La finalité serait donc une triple performance, sociale, sociétale et environnementale¹⁷.

Encadré 2 : Le processus de dialogue chez AREVA

L'entreprise AREVA a développé une matrice permettant à ses différentes filiales de dresser une liste de ses parties prenantes externes clés (associations, élus, santé éducation etc.... ;). Par la suite, les attentes de ces différentes PP sont identifiées, et un consensus est trouvé entre ces derniers et les collaborateurs présents sur les sites. Les différents enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux et économiques sont dressés, et les priorités choisies d'un commun accord. Les points d'amélioration et les axes prioritaires de dialogue et d'actions sont ainsi établis.

¹⁶ Filiale SANOFI AVENTIS

¹⁷ IMS et ORSE, op cité, p. 29

Le dialogue Entreprise-CL semble à première vue relever du bon sens. Cependant, son application sur le terrain est bien plus complexe et présente des difficultés. De nombreuses entreprises ont de bonnes pratiques en matière de dialogue avec les collectivités locales. Chez LAFARGE par exemple le dialogue avec les communautés locales est une grande priorité. Pour toute carrière qu'elle exploite, l'entreprise mène un dialogue permanent avec les riverains, les élus et les associations. Ce dialogue se fait par le biais de commissions de concertation et de suivi où les élus et les représentants de l'administration peuvent discuter de l'évolution de la carrière implantée sur leur territoire. Des Comités Consultatifs Indépendants sont mis en place chez BAA¹⁸ qui regroupent au moins 4 fois/an les dirigeants de l'entreprise ainsi que les autorités, les communautés locales et les associations environnementales pour traiter de diverses questions liés à la vie de l'entreprise et des communautés avoisinantes¹⁹. Les outils de dialogue varient en fonction de l'entreprise, du public cible, de l'information à traiter etc. On a généralement : des bulletins d'entreprise, les rapports d'information grand public, la participation à des instances et cadre de dialogue formels ou informels, les visites d'entreprise, formalisation de conventions de partenariats etc....

¹⁸ Evoluant dans la construction d'aéroports

III. GESTION ECONOMIQUE TERRITORIALE AU SÉNÉGAL

A. Loi sur la décentralisation : approche économique

Au Sénégal, la politique de décentralisation a permis de bâtir « in progress » un schéma institutionnel, technique, organisationnel et économique du développement local porté par les collectivités locales. Ces dernières sont de trois formes au Sénégal : Conseil régional au niveau de la région administrative, communes/mairies au niveau des villes et communautés rurales au niveau rural regroupant un ensemble de village. Les Mairies et les communautés rurales ont la particularité d’avoir un territoire à gérer. La mission des Collectivités locales consiste à promouvoir un développement économique et social des populations qui les ont élus, dans un esprit qui promeut la rationalisation et l’approfondissement de la décentralisation économique et du développement local.

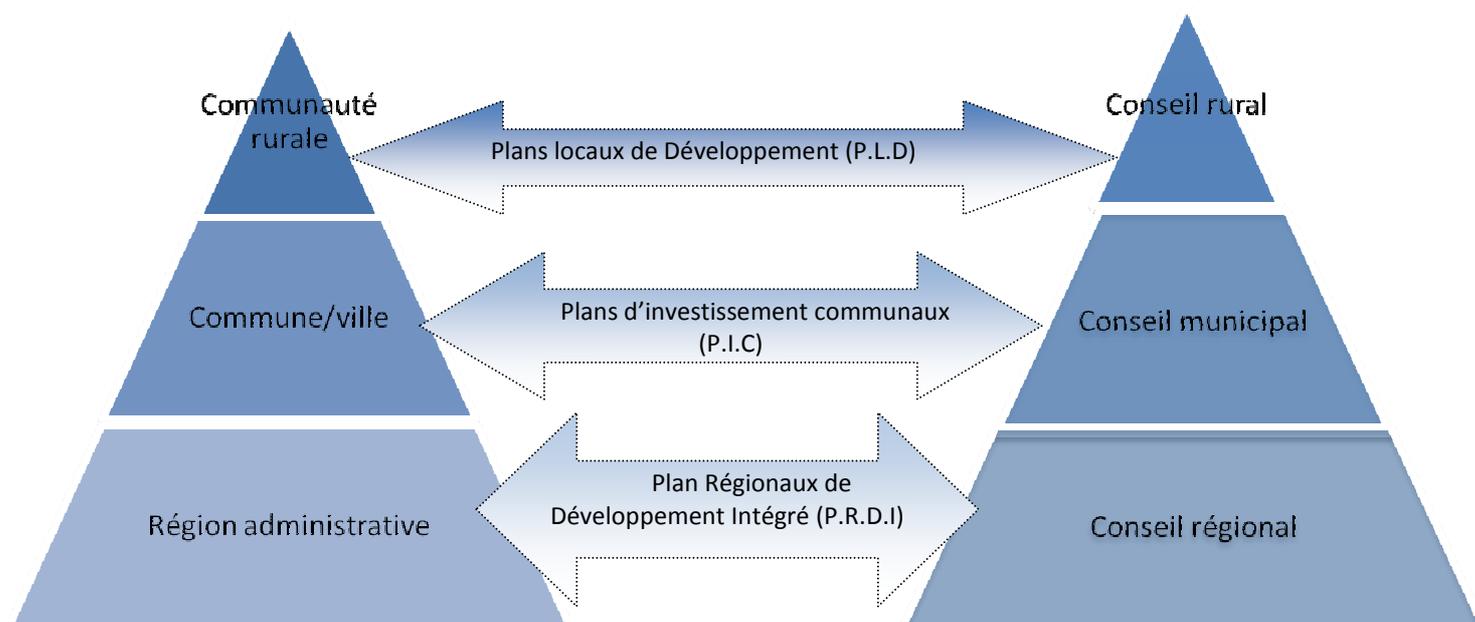


Schéma 3 : Schéma des trois types de collectivités locales ainsi que les organes et outils de planification associés

De par les compétences qui leurs sont transférées²⁰, les collectivités locales entretiennent des relations à la fois de clientèles, de fournisseurs, de partenaires et de bénéficiaires avec le secteur privé. Alors que le secteur privé est reconnu comme l'agent économique moteur de la création de richesse, les grandes entreprises constituent un des maillons forts des instruments de promotion économique et social des terroirs. Au constat, les collectivités sont accompagnées dans la gestion de compétences transférées par les services techniques de l'administration centrale, qui continuent à opérer et à répondre des entités ministérielles. En principe, des outils de planification locale (PRDI, PIC, PLD) devront constituer le mécanisme d'identification des besoins et d'exécution des ressources de la collectivité locale même s'ils ne sont pas totalement opérationnels et optimaux. L'Agence Régionale de Développement (ARD) est chargée au niveau régional de coordonner et d'animer l'intervention des différents acteurs. Force est de reconnaître que la question du dialogue entre entreprise et collectivité locale est faiblement prise en charge par ces outils de planification et de ce fait par l'ARD.

Qu'elles soient petites ou grandes, les entreprises sont liées à un territoire. L'Entreprise est le plus souvent identifiée à son site et est reconnue et légitimée (ou non) par les échanges et les relations (bonnes et/ou mauvaises) qu'elle a avec cet environnement immédiat. Les entreprises et les collectivités locales ont donc des relations de réciprocité. Ce qui fait que l'action de chaque entité peut influencer sur l'autre. D'où la nécessité d'établir un cadre d'échange et de partenariat à travers un échange win win permettant d'engendrer un bénéfice économique et social pour la communauté dans son ensemble.

A cet effet, l'ancrage territorial des entreprises constitue sans aucun doute un enjeu fort de responsabilité sociétale de l'entreprise notamment dans le contexte sénégalais en ce qu'il s'intéresse à l'apport de l'entité « entreprise », qui est privé le plus souvent dans la sphère d'une autre entité à la fois publique et communautaire qu'est la collectivité locale.

Au Sénégal, il existe des exemples d'engagement des entreprises pour appuyer le développement des collectivités locales : ICS à Mboro, SODEFITEX dans la zone Sud-est du Pays, la CSS à Richard Toll, la SOCOCIM à Rufisque, SAR à Mbao, OROMIN à Sabodola, IAMGOLD à Sadio, etc.....

²⁰ Education, Santé, Population et action sociale, Jeunesse, sport et Loisir, Culture, Planification, Domaines, aménagement du territoire, Urbanisme et Habitat, Environnement et Gestion des ressources naturelles

Ces expériences établies à la suite d'un processus de concertation entre les entreprises et les collectivités locales sont pour la plupart gérées de façon conjointe et participative. Toutefois, ces initiatives certes limitées, ne sont pas répertoriées et modélisées pour décrire et faire valoir les formes et modalités de gestion du dialogue et d'implication des différentes parties prenantes dans ce partenariat.

B. Limites de la loi sur la décentralisation et Perspectives

Pour opérationnaliser l'axe création de richesses de la stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté afin de réaliser des taux de croissance de l'ordre de 7% à moyen terme et devant l'urgence d'agir face aux défis de la mondialisation, le Gouvernement sénégalais a conçu et adopté la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA), en accord avec l'ensemble des acteurs au développement. Cette stratégie préconise que chacune des régions du pays vivent une expérience de développement local à la fois inclusive et ouverte sur le reste de la nation et sur le monde. En prenant appui sur deux composantes jugées essentielles : la mise en place d'un environnement de classe mondiale et l'identification et la promotion de grappes porteuses de croissance dans les domaines de l'agriculture et agro-industrie, des produits de la mer et de l'aquaculture, du textile habillement, ainsi que des TIC et des télé-services.

Aujourd'hui, le développement économique local et l'emploi local ne peut être promu sans un réel engagement des collectivités locales. Ces dernières ont du mal à jouer pleinement leurs rôles de facilitateurs et de catalyseurs des affaires à la base. Les collectivités par la loi sur la décentralisation de 1996 sont chargées de la gestion des compétences transférées. Également, elles peuvent constituer des sociétés mixtes et promouvoir des projets innovants pour accroître leurs patrimoines et leurs ressources en s'associant au secteur privé et en utilisant pleinement les instruments de promotion et de financement mises en place par l'Etat central avec l'appui des partenaires au développement. La conception des projets de développement économique et social des collectivités locales sont aujourd'hui assurée par les élus avec l'appui des services techniques de l'Etat et des programmes nationaux comme le Programme National de Développement Local (PNDL).

Cependant, il faut noter que les élus n'ont pas souvent les capacités qu'il faut pour concevoir et mener à bien les politiques économiques adaptées aux besoins de leurs administrés et aux potentialités de leurs territoires, en plus de la faible configuration de l'espace et du découpage administratif du territoire de la collectivité locale. D'où l'idée de **bâtir des provinces plus viables économiquement, qui sont reconnus par les populations et qui disposent de véritables potentialités économiques**. La provincialisation n'aura du sens et sera différente de la politique de décentralisation que si ça permet de résoudre au niveau local des problèmes d'emplois et de cohésion sociale, à partir notamment de la création de la richesse par des entreprises viables et ancrées au territoire et avec en plus des élus bien au fait des moyens et modes de promotion du secteur privé local.

IV. CONSTATS ET RÉSULTATS TIRÉES DES ÉTUDES DE CAS ET DE L'ANALYSE DOCUMENTAIRE

L'expérience de terrain menée autour des quatre entreprises a permis de faire quelques constats préliminaires. Ceux-ci sont présentés à travers les points suivants.

A. Profil des entités étudiées

Les entreprises rencontrées évoluent dans des secteurs fortement concurrentiels et l'essentiel de leur processus de production se fait en milieu rural (même si elles restent présentes en zones urbaines). SODEFITEX et SOCAS sont deux entreprises du secteur agroalimentaire fortement ancrées dans leur espace de production (Sud Est du Sénégal pour la première et Nord pour la seconde) et dont l'installation date même d'avant le processus de décentralisation alors que IAMGOLD et OROMIN viennent tout juste de s'installer au Sénégal dans le secteur minier mais restent tout de même fortes d'une pratique internationale dans la gestion des relations avec les collectivités locales. Cela permet d'avoir une appréhension du niveau de dialogue avec toutes les catégories des collectivités locales et de pouvoir comparer le niveau du Sénégal par rapport à la pratique internationale. Parallèlement, des entretiens personnalisés ont été menés avec le Maire de Hann Bel Air et le Président de la Communauté rurale de Khossanto afin d'avoir leur point de vue sur la qualité du dialogue avec les entreprises évoluant sur leur territoire. En marge de cela, une rencontre formelle a été organisée avec l'association des maires du Sénégal, élargie aux autres organisations des élus locaux.

Pour une description sommaire, Hann Bel air est le plus grand bassin d'entreprises du Sénégal (+150 entreprises) alors que Khossanto située dans l'arrondissement de Sabodola dans la région de Kédougou (région nouvellement créée suite au découpage 2007/2008) accueille pas moins de sept (7) compagnies minières et aurifères. En faisant la somme des intentions d'investissement des 7 compagnies minières et aurifères, Khossanto serait la communauté rurale abritant le plus grand volume d'investissement privé par kilomètre carré et par population.

B. Vision et Pratique de la RSE au sein des entreprises étudiées

La responsabilité sociale de l'entreprise correspond de prime abord à l'application du concept de développement durable au secteur de l'entreprise. Ce processus continu et inhérent même à la politique de l'entreprise doit renvoyer à des résultats en termes économiques, sociaux et environnementaux pour l'entreprise. Rappelons que la RSE est un concept en pleine évolution Sa définition n'est pas encore entièrement achevée et il reste flou à de nombreux égards²¹. Ainsi, jusqu'à présent, les développements théoriques ainsi que les recherches se sont pour la plupart focalisée sur la RSE comme concept d'entreprise. De par son dynamisme, elle tend à gagner progressivement d'autres sphères. Notons l'évolution remarquable de la nouvelle norme ISO 26 000 qui parle désormais de Responsabilité sociétale des organisations. Ainsi, pour ce point relatif à la vision et à la pratique de la RSE, il serait pour le moment injustifié d'en faire un état des lieux en ce qui concerne les collectivités locales. Elles ne sont encore que des « réceptacles » des politiques RSE des entreprises. On se contentera donc ici de faire l'analyse du seul côté de l'entreprise. On peut ainsi classer les entreprises étudiées en trois catégories.

1. Les entreprises où vision et pratique RSE sont dissociées.

Cet aspect a été notamment constaté à la SOCAS. Dans cette entreprise, il a été noté la présence d'une vision autour de l'engagement sociétal. Des actions sociales et environnementales sont menées en faveur des populations des localités d'implantation des usines de l'entreprise. Cependant, le caractère spontané voir conjoncturel des actions ne traduit pas l'existence d'une politique de RSE.

²¹ Voir sur ce point Aurélien ACQUIER et Jean Pascal, *Aux sources de la Responsabilité sociale des entreprises, à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen*, Revue Finance Contrôle, Stratégie – Volume 10, n°2 juin 2007, p.5-35.

La dispersion de ces actions qui ne sont pas inscrites dans une politique globale articulées ne permet pas de bien répondre aux besoins identifiés et de prioriser les enjeux de développement du territoire. Cela fait que les liens créés restent souvent à des échelles réduites pour ne pas dire personnelle ou avec des groupes spécifiques (femmes, jeunes, religieux,).

Ces interventions apparaissent donc comme des actions d'aide à des groupes en difficulté.

Par ailleurs, aucune comptabilité de ces actions apparentes à la RSE n'est tenue pour une meilleure visibilité de la fonction sociale de la SOCAS dans sa zone d'implantation.

2. Les entreprises (re)structurées autour d'une vision et d'une pratique de la RSE

C'est le cas notamment de SODEFITEX. Après une phase de léthargie suite aux problèmes généraux des filières cotonnières africaines, elle a été privatisée en 2003.

La SODEFITEX a fait du développement durable un de ses champs d'intervention. A l'appui de sa politique développement durable, elle a mis en place la structure BAAMTARE²² qui se veut d'être un cadre de promotion du développement local durable.

3. Les entreprises ayant une vision et une pratique internationale de la RSE : cas des multinationales minières

A ce niveau, on retient OROMIN et IAMGOLD les deux multinationales minières ayant fait l'objet de l'étude. Leur vision de la RSE définie au niveau internationale est mise en œuvre au niveau du territoire d'implantation en fonction des enjeux du territoire et surtout de la durée de présence de la mine sur le territoire (phase d'exploration et/ou d'exploitation). Aussi leur engagement sociétal semble être fonction de l'état d'avancement de leur projet et de leur visibilité plus ou moins grande.

De façon générale, les entreprises minières sont engagées au niveau du Programme Social Minier, politique mise en œuvre par les autorités sénégalaises qui vise à contrer le problème de la faible prise en charge de la demande sociale autour des exploitations.

Ces premiers résultats appellent au constat suivant : **plus le secteur est ouvert à l'international (accès à des marchés internationaux, visibilité internationale), plus l'entreprise semble être ouverte à la pratique de la RSE**

²² Base d'Appui aux Méthodes et Techniques pour l'Agriculture, les Autres Activités Rurales et l'Environnement

C. Perception du dialogue

La perception et la justification du dialogue entreprise – CL, est différente selon que l'on se place du côté de l'une ou l'autre entité, même si les deux entités se rejoignent sur le caractère « normal » et « naturel » de ce dialogue.

1. Perception du dialogue du côté de l'entreprise

Toutes les entreprises étudiées reconnaissent l'importance et le caractère **déterminant** d'un dialogue franc et permanent avec la CL du lieu d'implantation. Les bonnes relations de l'entreprise avec sa communauté se traduiraient même par un impact sur sa performance globale. Par exemple pour Danone, « *avant d'être internationale, une entreprise est d'abord locale. Usines, bases logistiques et sièges vivent avec les territoires sur lesquels ils sont implantés. Et, la capacité de l'entreprise à développer des relations positives avec son environnement local joue un rôle non négligeable dans la performance globale* ». On mesure toute l'importance de la relation entreprise – CL. Ainsi, au niveau des entreprises étudiées, le caractère déterminant du dialogue se justifie par le « plus » que cela apporte à la vie et au développement de l'entreprise. Les raisons principalement évoquées sont :

- ◆ l'acceptation et la légitimité de l'action de l'entreprise
- ◆ l'Amélioration de la visibilité, de l'image et de la notoriété de l'entreprise
- ◆ la conduite de projets d'actions pertinentes
- ◆ l'importance d'avoir une interface avec les autres entités de la communauté
- ◆ la prévention et la gestion des conflits.

2. Perception du dialogue côté de la Collectivité Locale

La communauté locale est une partie prenante particulièrement importante pour l'entreprise. Le dialogue avec l'entreprise y est considéré comme quelque chose **d'utile** et cela pour plusieurs raisons

- ◆ Opportunité de développement économique (chômage, fiscalité d'entreprise)
- ◆ Gestion et amélioration de l'environnement des affaires
- ◆ Prise en charge des besoins ponctuels notamment en cas de situation d'urgence (sanitaires, sociaux et environnementaux)
- ◆ ressources non fiscales (dons, subventions)
- ◆ Appui à la réalisation des missions de la CL (santé, éducation, etc.)

D. Justificatifs et éléments constitutifs

1. Du côté de l'entreprise

Plusieurs raisons justifient la nécessité d'un dialogue permanent au sein des entreprises étudiées :

- ◆ nécessité de faire adhérer l'entreprise à sa démarche et à sa vision
- ◆ l'engagement envers le développement durable,
- ◆ les valeurs morales et les considérations de l'entreprise,
- ◆ bonne gouvernance (transparence) et volonté de ses dirigeants.
- ◆ respect des normes et pratiques internationales telles que le Global Compact, l'ITIE (notamment en ce qui concerne les filiales de firmes multinationales)
- ◆ les exigences propres à un pays (exemple du PSM au Sénégal).
- ◆ respect des règles de bon voisinage,

2. Du côté de la collectivité locale

Les CL ont en charge la gestion des compétences transférées (aménagement du territoire, planification, gestion de l'environnement et des ressources naturelles, santé et action sociale, éducation, alphabétisation, promotion des langues nationales et formation professionnelle, culture, urbanisme et habitat, jeunesse et sport). Le dialogue avec tous les acteurs du territoire est un élément inhérent à la réussite de ses missions. La présence d'entreprises sur son territoire est une réelle opportunité de développement économique et social.

Ainsi, autant les exigences légales (couverture des taxes locales, assainissement et gestion de l'espace, délégation de la gestion du service public, PSM) que les celles en dehors de la loi (opportunités de PPP, organisations de filières porteuses) justifient le dialogue avec l'entreprise. Ce dialogue couvre généralement tous les champs de compétences des CL (même si des actions prioritaires peuvent être ciblées).

E. Faits et Problèmes résolus par le dialogue

Ces faits et problèmes sont différents d'une entité à l'autre en fonction de leurs attentes et besoins respectifs. On peut toutefois le résumer comme suit:

FAITS ET PROBLEMES RESOLUS PAR UN DIALOGUE (STRUCTURE/FORMAL OU NON)	
Entreprise → CL	CL → entreprise
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Désenclavement ◆ Développement de pôles régionaux ◆ Développement d'infrastructures (routes, téléphones, eau, électricité) ◆ Accès à des services essentiels (caravanes médicales, infrastructures de santé et d'éducatives) ◆ Structuration et légitimation de requêtes non retenues (dans le cadre du PSM) ◆ Appui aux activités socio éducatives ◆ Emploi main d'œuvre locale ◆ Restructurations du territoire et recasement des populations ◆ Renforcement des capacités 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Facilitation de l'ancrage ◆ Mise à dispositions d'espaces (additionnels) ◆ Résolution de problèmes et conflits (avec paysans, ouvriers) ◆ Définition d'actions prioritaire de développement ◆ Exonération de taxes municipales ◆ Mise à disposition de main d'œuvre locale

Tableau 2 : Résumé des faits et problèmes objets du dialogue entreprises – collectivités locales au Sénégal

F. Attentes et Engagements des différentes parties

Des engagements ainsi que des attentes exprimés résultent de la rencontre avec les entreprises et les CL.

1. Attentes respectives des entreprises et des Collectivités locales

Du côté des entreprises, l'attente communément formulée est en premier lieu qu'il n'y a pas de « **prise en compte de délais d'attente** » par rapport à l'entreprise. Les CL devraient comprendre la place, le rôle et les limites de l'entreprise. Avant tout, l'entreprise reste la propriété des actionnaires qui ont pris un risque en y engageant de l'argent et qui attendent donc en tirer profit. La vocation naturelle de l'entreprise est de faire du profit.

Toutefois, l'entreprise reçoit diverses sollicitations, de diverses parts et elle est de plus en plus amenée à intervenir dans les sphères traditionnellement dévolues à l'Etat. Il ne faudrait donc pas que l'engagement de l'entreprise occulte le rôle de l'Etat et détourne les pouvoirs locaux des vrais problèmes qui relèvent de la responsabilité des gouvernements et non de l'entreprise²³.

La deuxième difficulté à laquelle est confrontée l'entreprise dans le processus de dialogue est **le défaut de structuration des requêtes** et des demandes qui varient énormément en fonction des groupes qui composent la communauté. L'absence d'une politique cohérente en terme de développement économique rend d'autant plus difficile l'engagement sociétal de l'entreprise. Enfin, l'entreprise attend également une **visibilité et une traçabilité de fonds** qu'elle met à la disposition de la collectivité.

Quant à la collectivité, elle attend de l'entreprise des actions spécifiques **d'appui aux missions** qui lui sont dévolues par la loi portant transfert de compétences aux collectivités. Elle attend aussi que l'entreprise **respecte d'une part des engagements légaux** et d'autre part qu'elle aille au-delà, à travers par exemple des politiques d'emploi de la main d'œuvre locale. La CL a un territoire et dispose de ressources. L'entreprise utilise ce territoire, y relève ses ressources (pour la fabrication de ses produits) et y rejette des déchets. Ainsi, la CL attend de l'entreprise qu'elle prenne en charge les externalités négatives de son activité aussi bien sur le plan social qu'environnemental.

²³ Voir Robert REICH dans son livre *Supercapitalisme, choc entre le système économique émergent et la démocratie*, http://contreinfo.info/article.php3?id_article=1627

2. Engagements respectifs de l'entreprise et de la CL

Les entreprises étudiées (qu'elles aient ou non une politique RSE structurée) ont toutes conscience de l'intérêt et de la nécessité d'un engagement sociétal.

Egalement, l'engagement en faveur d'un développement durable et harmonieux respectueux des valeurs et cultures locales a été noté.

L'engagement du côté CL peut être résumé par l'ouverture et la formalisation du dialogue, en plus d'une meilleure compréhension des possibilités de l'entreprise.

3. Rôle de l'administration déconcentrée

L'administration déconcentrée représente le plus souvent les entités nationales (Ministères, agences,...) dans l'espace de la collectivité. Elle est de fait le bras technique des collectivités dans l'exercice des compétences transférées.

Ce sont en général des services techniques qui sont en contact avec les entreprises. C'est pour cela que ces services doivent jouer un rôle d'éclaireur et de facilitateur pour consolider le processus de dialogue entreprise-collectivité locale.

Partant de l'expérience du domaine minier, les services techniques doivent appuyer les collectivités locales à mieux structurer leurs demandes et rétablir l'équilibre entre entreprises (multinationales) et des collectivités locales, souvent dépourvus de ressources humaines de qualité pouvant conduire un processus de dialogue et de changement.

V. LECONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS

A. Leçons apprises

De façon générale, même si le dialogue entreprise-CL est d'une importance unanimement reconnue au niveau des deux entités, il n'existe pas de cadre structuré pour ce dialogue.

Dans ce cas, des préalables sont nécessaires pour construire un dialogue utile et durable au Sénégal :

- ◆ Au niveau de l'entreprise, il s'agit de l'identification des parties prenantes et de la compréhension du contexte et de la culture de la communauté locale.
- ◆ Au niveau de la collectivité, il faudrait disposer d'une administration locale forte et compétente à même de mener à bien des discussions pouvant aboutir à un partenariat gagnant

Eléments de réflexion

- ✓ Le rapport de force est toute de suite faussé quand la partie destinée à bénéficier de l'action de l'autre n'en saisit pas tous les enjeux. Il ressort des entretiens que dans la commune de Hann cela se fait moins ressentir alors que dans la communauté rurale de Khossanto, le manque de compétences en matière de négociations avec des opérateurs économiques²⁴ se fait fortement ressentir.
- ✓ Par ailleurs, le réflexe d'agir aussi par groupe différencié altère la légitimité de la communauté locale. Cette légitimité est d'autant plus altérée que les entreprises ont souvent pour interlocuteur (privilegié) un service gouvernemental (préfet, sous préfet, directions départementales). On entrevoit ici un conflit de pouvoir : l'entreprise a-t-elle plus d'intérêt à agir avec les pouvoirs locaux²⁵, ou avec les représentants de l'administration qui sont plus à même d'aider l'entreprise dans des démarches administratives ?

²⁴ Dans son étude sur les enjeux du développement minier pour les collectivités locales, Isabelle GREIG relève par exemple que « les plans locaux de développement sont symptomatiques des ressources humaines défaillantes : monographies assez plates des CL, se bornant en guise de planification à lister des manques en infrastructures éducatives, sanitaires ... »

²⁵ dont la seule légitimité est celle des urnes et que les CL sont très politisées

- ✓ L'entreprise, « tirant profit » de l'incapacité structurelle des CL, de l'absence de concurrence, a plutôt tendance à agir comme un mécène et à faire du greenwashing (RSE de façade) plutôt que de s'engager dans de véritables politiques RSE.

- ✓ Pour conduire une politique de RSE, il n'est pas nécessaire de se confiner dans les plans de développement avec des volumineux rapports, souvent difficilement exploitables par les principaux concernés. Il faut plutôt aider les gens à faire un pas en avant : c'est la meilleure manière de les aider pour l'atteinte de leurs objectifs de développement.

- ✓ Les plans stratégiques de développement, aussi bien ficelés qu'ils soient ne marcheront jamais si les personnes compétentes désireuses d'aller de l'avant, qui y sont déployés, n'ont pas le sens de ce qu'ils font et ne s'y intéressent pas. Les entreprises à caractère technique considèrent généralement et cela à tort que leurs métiers (génie civil, ingénieur agricole, mines etc.) sont là les vrais métiers où sont délivrés de vrais diplômes et que pour le volet RSE on peut se permettre d'y mettre des personnes pas forcément compétentes car on considère que le social « c'est du facile ». Or il s'agit là d'un vrai métier à prendre au sérieux.

- ✓ Enfin, la place de la famille en tant qu'unité économique fondamentale notamment dans le monde rural est un facteur à prendre en compte, en complément à la tendance de travailler avec des regroupements de personnes (type GIE par exemple).

B. Recommandations

Les recommandations tirées de l'étude préliminaire font apparaître les points suivants

Recommandations aux entreprises	Recommandation aux CL
<ul style="list-style-type: none">◆ Avoir une communication normative avec la collectivité locale sur des projets cohérents et pertinents pour l'ensemble de la communauté◆ Construire des relations transparents et éviter d'avoir des relations d'intérêt individuels et ou de groupe d'influence◆ Eviter de créer des faux espoirs◆ Gérer la diversité des composantes de la collectivité locale◆ Agir de façon concertée avec les autres entreprises	<ul style="list-style-type: none">◆ Nécessiter de promouvoir au niveau des collectivités locales la promotion d'une démarche Rse locale en encourageant les entreprises locales à se regrouper dans une association Mise en place de services dédiés aux entreprises au niveau des collectivités locales◆ Installation d'un cadre d'échange permettant aux entreprises de se retrouver avec la collectivité locale pour développer des projets commun◆ Mise en place d'un espace entreprise et ou d'un chargé du secteur privé dans les locaux de la collectivité locale◆ Saisir l'opportunité des PPP pour amorcer un développement territorial durable

Tableau 3 : Eléments de recommandations pour amélioration du dialogue entreprises – collectives locales

Des échanges lors du 3^{ème} forum de la RSE tenu du 22 au 24 mars 2011 à Dakar a permis d'affiner l'analyse et d'intégrer les éléments ci après comme recommandations :

- ◆ La prise en compte du caractère informel des relations entre les deux entités mais surtout les liens entre les composantes de l'entité. La nécessité d'instaurer des cadres de dialogue formels ne doit pas occulter le **nécessité des relations informelles dont la qualité peut influencer beaucoup sur le formel et les autres types de relations avec l'entreprise.**

Par exemple : Le personnel de l'entreprise est aussi dans des cas un acteur de la collectivité locale et parfois peut même être un élu. L'ambulance de l'entreprise et/ou le médecin de l'entreprise peut être utilisé par les populations. En général, ces relations sont fréquentes mais ne sont pas régies par des procédures et leur apport est bénéfique pour toute la communauté. **La relation de confiance est donc le préalable au développement et à la bonne mise en œuvre de tout projet, quel qu'il soit.** La relation de confiance exige, au delà des paroles, des actions même petites. Le caractère « vache à lait » de l'entreprise ne doit pas toujours être perçu négativement car cela permet d'établir de consolider les relations entre les personnes.

- ◆ La maîtrise des aspects humains est tout aussi importante que celle de l'environnement. La maîtrise donc du milieu humain donne ainsi la possibilité de réussir dans les autres domaines d'action de l'entreprise ; la RSE donne des outils, techniques et des méthodes pour y arriver. L'aspect humain est fondamental pour la réussite des politiques RSE des entreprises par le respect des groupes d'individus et surtout des individus eux mêmes. Il faudra donc veiller à ce que le représentant de la communauté gère réellement les intérêts de la communauté, du groupement etc.
- ◆ **Le rôle dévolu à l'Etat centrale et ses démembrements dans le dialogue entreprise CL serait celui de facilitation et de parrain :** Les contrats notamment des miniers sont signés avec l'Etat, d'où l'importance de cet acteur dans la régulation des relations. L'image du couple indissociable « entreprise – CL » est bien réelle mais la présence d'un régulateur des relations est indispensable, Ce rôle peut être joué par le gouvernement, en prenant en compte la structure et la base sociale qui existent avant l'établissement de la relation entre l'entreprise et la collectivité. Il est aussi important de fixer les conditions de l'évolution de la relation entre les deux entités. Cependant, l'intervention de l'Etat doit être savamment dosée pour éviter le trop d'implication ainsi que le trop peu d'implication.

C. Limites de l'étude et éléments à approfondir

Cette étude est basée pour l'essentiel sur une revue d'expériences et des entretiens à partir d'études de cas et d'analyse documentaire. Cela peut entraîner des critiques sur le choix de l'échantillon et des conclusions qui sont tirées. L'essentiel de l'analyse est aussi à favoriser par les entreprises à connotation territoriale positive. De plus, la question de la fiscalité n'a pas été abordée car elle est perçue ici comme un cadre d'échange administratif et non de dialogue.

Il est souhaitable d'étendre l'étude à un échantillon plus grand pour voir comment bâtir un cadre d'échange plus structuré de dialogue entre entreprise et collectivité locale, dans une optique de développement économique local plus centré sur des territoires viables, pour ne pas dire sur des provinces socialement, économiquement et culturellement dotées.

CONCLUSION

Le dialogue Entreprises-Collectivités locales est une question fondamentale. Mais face à l'absence et à la structuration de ce dialogue, la RSE devrait être utilisée comme moyen de promotion et de mobilisation des ressources des entreprises et des collectivités locales autour des objectifs d'amélioration des conditions de vie des populations et de l'entreprise afin d'asseoir une réelle politique de développement économique des terroirs. Et il serait alors intéressant d'**interroger au delà de la relation Collectivités locales Entreprise, et dans une perspective plus économique, la relation d'affaires entre l'entreprise et les sous traitants (TPE et PME) de son territoire qui paraît plus porteuse de développement économique local.**

Bibliographie

I. OUVRAGES

- CAPRON Michel et QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, « *La responsabilité sociale d'entreprise* », éd. La Découverte, Paris, Mars 2007, 118 p.
- GOND (Jean-pascal) et IGALENS (Jacques), « *La responsabilité sociale de l'entreprise* », Paris, 2^{ème} édit. 2010, PUF, 127 p.

II. ETUDES DOCTRINALES ET ARTICLES

- AQUIER Aurélien et GOND Jean-Pascal, « *Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953)* », Revue Finance Contrôle Stratégies – Volume 10, n°2, juin 2007, p 5-35
- BARRY (Philippe), « *Les enjeux de la RSE comme outil d'intégration des entreprises à l'économie rurale* », présentation lors du 2^{ème} salon international de la coopération, Dakar, juin 2009
- BOUALAM (Fatima), « *Un Etat de la Responsabilité Sociale des Entreprises Mondialisées et Politiques Publiques en Algérie* », Université de Montpellier, www.univ-tlemcen.dz/~fseg/larevue07/Fatima%20Boualam%20%20.pdf, 15 p.
- Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, Rapport d'étude sur la vision d'une nouvelle croissance durable : un triptyque économique, social et environnemental, 2010.
- CJD, "Guide de l'engagement sociétal ou comment passer d'une entreprise solitaire à une entreprise solidaire", juin 2010.
- Comité 21 – Notes 21, « *La concertation avec les parties prenantes externes : principes, méthodologie, actions* », septembre 2009, 23 p.
- DAVIET Sylvie, « *Mondialisation et ancrage territorial chez ST Microelectronics* », Rives Méditerranéennes (en ligne).

- Goy Julien, « *Responsabilité sociale de l'entreprise et lutte contre la pauvreté : le cas de Hyundai Green Zone* » Université de Lausanne (Switzerland) | Ethical Information Analyst Distant Intern, Covalence SA, Genève, Janvier 2009, 17p.
- GUIHENEUF Pierre-Yves, « *Les trois dimensions du dialogue territorial* », exposé lors de l'Assemblée internationale de l'ICOMOS, Cap Hornu France, 17 et 19 juin 2004, 5p.
- IMS et ORSE, « *L'ancrage des entreprises dans les territoires : pilotage et Reporting international* », avril 2006, 79 p.
- JOBERT Annette, « *Enjeux et dynamique du dialogue social territorial* », POUR n°192, décembre 2006.
- JUAN Pacita, « *L'entreprise, un acteur clé de son territoire : comment l'entreprise peut exercer sa responsabilité sociétale en contribuant au développement locale* », World forum Lille.
- Laura SABBADO DA ROSA Laura et SABBADO FLORES Shana, « *La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) territorialise les petites et moyennes entreprises (PME) : 3 PME Grenobloises* », Communication lors du 5ème colloque de l'IFBAE – Grenoble, 18 et 19 mai 2009.
- Mayrink VEIGA, 2004 cité par FLORES et DA ROSA, *la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) territorialise les petites et moyennes entreprise (PME) : 3 PME Grenobloises*. 5^{ème} colloque de l'IFBAE, Grenoble, mai 2009.
- VERGER Olivier et WHITE Gavin, « *L'ancrage des entreprises dans les pays en développement : étude exploratoire* », IMS – Entreprendre pour la cité, juin 2004, 25 p.
- ZIMMERMANN Jean-Benoît, « *Entreprises et territoires : entre nomadise et ancrage territorial* », Revues de l'IRES n°47 – 2005/1 36 p.

III.MEMOIRES, THESES

- GREIG Isabelle, « *Le Sénégal oriental à l'aube du développement minier : quels enjeux pou les collectivités locales ?* », Mémoire de Master en Sciences Sociales option systèmes territoriaux – Développement durable – Aide à la décision, Ecole Normale Supérieure de Lettres et sciences humaines, 26 juin 2006, 54 p.
- YAMEOGO (Urbain K.), « *L'émergence de la RSE en Afrique, état des lieux, enjeux et perspectives* », Mémoire pour le Master 2 Professionnel en Management de la RSE, Université Paris 12, 2007, 101 p.

IV. TEXTES OFFICIELS

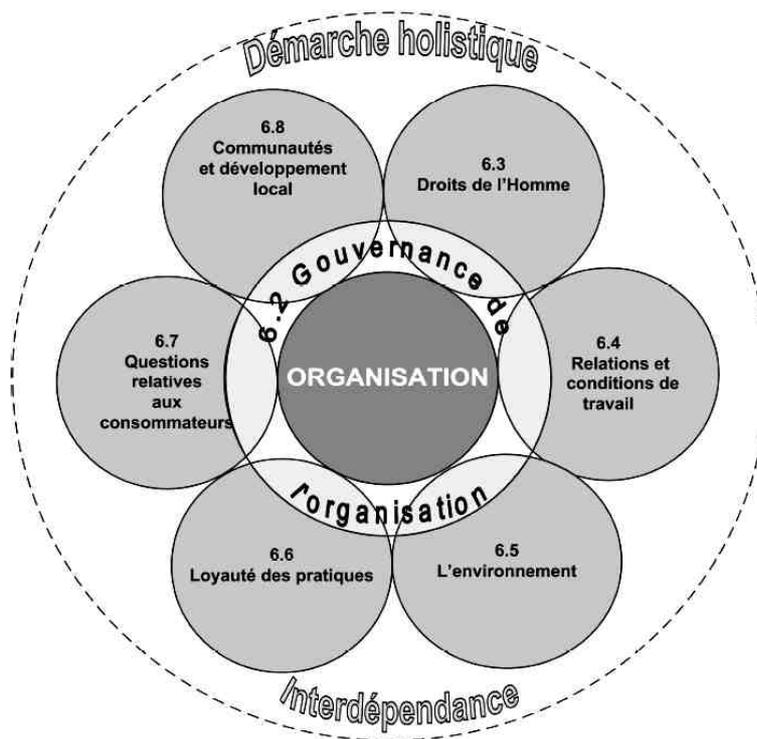
- Loi n° 96-06 du 22 mars 1996 portant Code des Collectivités locales, <http://www.gouv.sn/IMG/pdf/code-collec-locales-sen.pdf>.
- REPUBLIQUE DU SENEGAL, MINISTERE DES MINES ET DE L'INDUSTRIE, Direction des Mines et de la Géologie, Région de Tambacounda, Programme Social Minier, Janvier 2008, 149 p.
- AFNOR Normalisation, Consultation publique sur le projet de norme PR NF ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale.

V. SITES INTERNET

- www.cerdd.org/spip.ph?article1804 (entreprises et territoires : quelles coopérations locales pour un développement durable)
- www.cerdd.org/spip.ph?article2722 (les collectivités territoriales en action pour un développement économique durable : coopérer avec les acteurs locaux)
- www.sodefitex.sn
- www.socas-senegal.com
- www.oromin.com/senegal
- www.iamgold.com/french
- www.sipssenegal.org
- www.danone.com
- www.baa.com
- www.sanofi.com
- www.danone.com
-

ANNEXES

Annexe 1 : Les QUESTIONS CENTRALES ISO 26 000



Annexe 2 : Tableau de synthèse des études de cas

Synthèse du Processus de dialogue entre entreprises et collectivités locales tirée de l'analyse des études de cas et de l'analyse documentaire

	Entreprises	Collectivités locales	Commentaires
1. Profil des entités étudiées	<ul style="list-style-type: none"> • SODEFITEX et SOCAS deux entreprises du secteur agroalimentaire fortement ancrées à leur territoires • OROMIN et IAMGOLD, entreprises du secteur minier, ayant une pratique internationale avérée et en phase d'implantation dans une zone également rurale • IAM GOLD est en phase d'exploration • OROMIN vient d'avoir un contrat d'exploitation d'environ 15 ans et • OROMIN et IAMGOLD cotées en bourse 	<ul style="list-style-type: none"> • Commune d'arrondissement de Hann Bel Air, plus grand bassin d'entreprises du Sénégal (+150 entreprises). Collectivité assez bien structurée avec des élus ayant un profil et des compétences assez élevées. Pas de relations directes et formelles avec les entreprises de son territoire • Communauté rurale de Khossanto, nouvelle création (découpage 2007/2008). Les élus n'ont pas une grande connaissance et aptitude de la gestion du terroir. Khossanto a près de 7 compagnies minières intervenant dans son terroir mais les liens avec les entreprises ne sont pas encore structurés même si elle a bénéficié des investissements dans le cadre du Programme Social Minier 	<p>A part la SOCAS, l'essentiel de la production des entreprises étudiées est destiné au marché international</p>

	Entreprises	Collectivités locales	Commentaires
2. Vision et Pratique de la RSE	<ul style="list-style-type: none"> • SODEFITEX a une politique de développement durable depuis 2004 et une politique de promotion de la qualité • Actions sociales éparées mais pas de vision structuré autour de la RSE au niveau de la Socas • OROMIN et IAMGOLD ont une pratique internationale en termes de RSE définis au niveau internationale, qui est souvent adapté au contexte local. • De plus, elles se sont engagées au niveau du PSM, qui est plutôt une politique mise en route par les autorités sénégalaises dans le domaine minier. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de vision et ou de pratique liées à la RSE • Les collectivités locales sont les principaux bénéficiaires des actions des entreprises à travers la RSE 	Il est à penser que plus le secteur est ouvert à l'international, plus l'entreprise semble être ouverte à la pratique de la RSE
3. Perception du dialogue entre entreprise et collectivité locale	<p>Dialogue est quelque chose de déterminants pour l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la visibilité, de l'image, notoriété et de la compétitivité • Acceptation et Légitimité de l'action de l'entreprise • Respect des règles de bon voisinage • Avoir une interface avec les autres entités de la communauté 	<p>Dialogue est quelque chose d'utile pour la collectivité locale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion et amélioration de l'environnement des affaires au niveau local • Gestion et règlements de besoins ponctuels sociaux et environnementaux • Amélioration des ressources fiscales et non fiscales • Appui à la réalisation des missions de la collectivité locale (santé, éducation, eau,...) 	Même si l'entité collectivité locale et l'entreprises ont des règles et des principes de travail à priori très différents, le dialogue quelque soit sa forme est quelque chose de normal et naturel entre les deux organisations.

	Entreprises	Collectivités locales	Commentaires
4. Justification et éléments du dialogue	<ul style="list-style-type: none"> • Norme/ pratique internationale (ISO 26000, global compact) • Exigence/facteur déterminant dans la gestion de l'environnement institutionnel de l'entreprise • Environnement concurrentiel de l'entreprise/ gestion des parties prenantes • Relation formelle (fiscalité locale, permis de construire, terrain....) • Faire adhérer la collectivité locale à sa démarche et à sa vision • Réponse à des demandes informelles et formelles • Programme Social Minier 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherches de ressources additionnelles • Délégation de la gestion du service public • Assainissement et gestion de l'espace • Couverture des taxes locales • Amélioration des opportunités économiques et de l'employabilité dans le terroir • Programme Social Minier • Organisation des filières porteuses • Cadre de concertation locale 	Le dialogue entreprise et collectivité locale est un outil d'opérationnalisation du développement économique local

	Entreprises	Collectivités locales	Commentaires
5. Faits et Problèmes résolus par le dialogue	<p>Faits/Problèmes de la collectivité locale résolus par l'entreprise à travers un dialogue directe (structuré/formel ou non)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'accès aux services essentiels (eau, électricité, éducation, santé) • Désenclavement des terroirs (route) • Canaux d'irrigation • Assainissement et gestion des déchets • Renforcement de capacité et Alphabétisation des populations • Meilleure réorganisation des populations • Structuration et légitimation des requêtes non retenus dans le cadre PSM • Campagne de vaccination et soins dans les infirmeries des entreprises • Emploi de la main d'œuvre locale • Parrainage 	<p>Faits/Problèmes de l'entreprise résolus par la collectivité locale à travers un dialogue directe (structuré/formel ou non)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aider à l'ancrage de l'entreprise • Mettre à disposition des espaces additionnelles à des entreprises • Gestion des conflits dans l'entreprise • Exonération de taxe municipale (Dagana, Tambacounda) • Avantages aux activités de l'entreprise • Cofinancement des infrastructures (électricité, eau, dispensaire, école,...) • Sensibilisation et Mobilisation de la main d'œuvre locale • Arbitrage quand il y'a des problèmes ponctuels soit avec les paysans, les ouvriers • Choix des zones de constructions des infrastructures scolaires, sanitaires et hydraulique 	<p>Quels que soient le niveau de structuration et ou de connaissances des élus locaux, il n'a pas été mis en place un cadre de dialogue permettant d'avoir un partenariat Win Win même si dans les faits des solutions ont été apportés suite à des requêtes/demandes d'une des parties</p>

	Entreprises	Collectivités locales	Commentaires
6. Attentes et Engagements des différentes parties	<p>Engagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respect des principes du développement durable et des normes • Respect des valeurs et cultures locales • Développer des activités Rse ayant un impact durable <p>Attentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprendre le rôle et les limites de l'entreprise • Une structuration des requêtes et des demandes • Définition d'une politique cohérente en termes de développement économique locale (service dédié aux entreprises au niveau des collectivités locales, Gestion de l'espace et des terroirs, Profilage des compétences locales....) • Visibilité et Transparence sur les fonds reçus • Information, Sensibilisation et Formation des populations 	<p>Engagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouverture et formalisation du dialogue • Interface avec les populations • Facilitation et promotion de la RSE • Meilleure compréhension des possibilités de l'entreprise • Avoir une administration locale durable et efficace • Assurer la promotion des entreprises locales <p>Attentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avoir des actions spécifiques pour appuyer la collectivité dans la réalisation des missions qui lui sont dévolus • Avoir une politique d'emploi locale • Respect les engagements formels (taxe, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas prendre l'entreprise comme une vache à lait • La collectivité locale doit éviter d'être un donneur de leçon
7. Leçons apprises	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue entreprise collectivité locale n'a pas d'effet substantiel sur l'entreprise car les choses se font de façon disparate. • L'entreprise agit plus comme un mécène auprès de la collectivité locale quand elle déroule des activités RSE. • Les entreprises agissent plus avec les services gouvernementaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'un cadre de dialogue Win win au niveau des collectivités permettant aux entreprises et aux collectivités locales d'échanger de façon régulière et de se fixer des objectifs communs • Diversités des intérêts au niveau local et réflexe d'agir par groupe différencié (femmes, jeunes, notables, autochtone,...) • Faible capacité des administrateurs des collectivités locales à organiser et conduire un processus de dialogue gagnant gagnant épousé par les populations 	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise ne doit pas se substituer aux collectivités locales dans la réalisation de ces missions

	Entreprises	Collectivités locales	Commentaires
8. <i>Recommandations</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir une communication normative avec la collectivité locale sur des projets cohérents ayant un impact sur l'ensemble de la communauté • Ne pas négliger l'aspect informel et culturel des relations personnelles des agents de l'entreprise avec la communauté • Eviter d'avoir des relations d'intérêt individuels et ou de groupe d'influence • Eviter d'installer des faux espoirs • Gérer la diversité des composantes de la collectivité locale • Agir plus dans une démarche concertée avec les autres entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessiter de promouvoir au niveau des collectivités locales la promotion d'une démarche Rse locale en encourageant les entreprises locales à se regrouper dans une association Mise en place de services dédiés aux entreprises au niveau des collectivités locales - Installation d'un cadre d'échange permettant aux entreprises de se retrouver avec la collectivité locale pour développer des projets communs 	

