

La RSE dans le secteur minier : entre préoccupation effective et discours de trompe-l'œil ? Focus sur les carrières de basalte de Diack (Ngoundiane-Thiès, Sénégal)

CSR in the mining sector: genuine concern or window-dressing discourse? Focus on the Diack basalt quarries (Ngoundiane-Thiès, Senegal)

Mbaye SENE

Docteur en sciences de gestion
École Supérieure Polytechnique (ESP) / (UCAD) / Sénégal
Laboratoire Entreprise et développement (LAED)

Mamadou Moustapha SALL

Docteur en sciences de gestion
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FASEG) / (UCAD) / Sénégal
Membre du laboratoire finance d'entreprises et financement de l'économie (LAFEFE-FASEG)

Serge Francis SIMEN

Professeur Titulaire agrégé des universités en sciences de gestion,
Directeur du LAED, Expert évaluateur PRED-CAMES, Membre du CTVR CAMES
École Supérieure Polytechnique (ESP) / (UCAD) / Sénégal
Laboratoire Entreprise et développement (LAED)

Date de soumission : 29/06/2026

Date d'acceptation : 12/08/2026

Pour citer cet article :

SENE M. & al. (2026) «La RSE dans le secteur minier : entre préoccupation effective et discours de trompe-l'œil ? Focus sur les carrières de basalte de Diack (Ngoundiane-Thiès, Sénégal)», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 3 » pp : 1255 - 1283

Résumé

Le secteur minier sénégalais, en forte expansion depuis les années 1980, illustre les tensions entre logiques extractivistes et exigences de développement durable des territoires d'accueil. Cet article interroge la contribution réelle de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) minière au développement local, à partir du cas des carrières de basalte de Diack (Ngoundiane), exploitées depuis 1972. Mobilisant une démarche qualitative interprétative fondée sur une étude de cas multiples, l'étude confronte les discours institutionnels des entreprises minières aux perceptions et attentes des communautés riveraines. Les résultats montrent que la richesse extraite du territoire ne s'est pas traduite par un développement proportionnel des infrastructures ni par une amélioration significative des conditions de vie des populations. Les actions de RSE recensées, réelles mais fragmentaires, relèvent essentiellement d'un registre philanthropique et laissent largement en suspens les dimensions économique et environnementale. L'étude révèle un écart persistant entre légalité affichée et légitimité perçue, ainsi qu'une contestation sociale croissante. Ces résultats invitent les entreprises et les pouvoirs publics à opérationnaliser les mécanismes de financement local déjà prévus par le Code minier et à construire un dialogue institutionnalisé avec les communautés, conditions nécessaires pour transformer la RSE d'un discours de légitimation en un véritable levier de développement territorial.

Mots-clés : RSE ; secteur minier ; développement local ; parties prenantes ; légitimité ; Sénégal

Abstract

Senegal's mining sector has expanded significantly since the 1980s, exposing persistent tensions between extractivist logics and the sustainable development needs of host territories. This article examines the actual contribution of Corporate Social Responsibility to local development, drawing on the case of the Diack basalt quarries (Ngoundiane), in operation since 1972. Using an interpretive qualitative methodology based on a multiple case study (thirty semi-structured interviews, field observations conducted over more than five years, and documentary analysis), the study confronts the institutional CSR discourse of mining companies with the perceptions and expectations of neighbouring communities. Findings show that the wealth extracted from the territory has not translated into proportional infrastructure development or a significant improvement in residents' living conditions. The CSR initiatives identified, while genuine, remain fragmented and largely philanthropic, leaving the economic and environmental dimensions largely unaddressed. The study reveals a persistent gap between declared legality and perceived legitimacy, alongside growing social contestation. These findings call on companies and public authorities to operationalise the local financing mechanisms already provided for by the Mining Code and to build an institutionalised dialogue with communities necessary conditions for turning CSR from a discourse of legitimation into a genuine lever for territorial development.

Keywords : CSR ; mining sector ; local development ; stakeholders ; legitimacy ; Sénégal

Introduction

Au cours des deux dernières décennies, l'Afrique a connu une intensification notable des activités minières, y compris dans des zones jusque-là marginalisées, sous l'effet des réformes politiques et réglementaires impulsées dès les années 1980 par la Banque mondiale pour attirer les investissements directs étrangers dans les secteurs extractifs (Dia, 2015 ; Oliveira, 2016). Le Sénégal illustre cette dynamique en 2023, le secteur extractif a contribué à hauteur de 380,03 milliards de FCFA à l'économie nationale, dont 346,19 milliards directement versés au budget de l'État, selon le 11^e rapport de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE). Cette exploitation, tirée par la demande extérieure, se concentre le plus souvent dans des territoires mal dotés en services publics et habités par des populations exposées à de multiples vulnérabilités (Ndiaye et al., 2023) une situation qui interroge l'urgence, pour les entreprises minières, d'endosser une véritable responsabilité sociétale, dans un contexte de libéralisation économique et de retrait progressif de l'État (Campbell et Laforce, 2016).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est davantage un processus qu'une fin en soi : elle peut permettre à l'entreprise d'apporter des réponses globales et locales aux déséquilibres sociaux, et de consolider ses relations avec son environnement (Simen et Ndao, 2013). Dans le secteur minier sénégalais, elle apparaît souvent comme un facteur de légitimation condition d'obtention de la « *licence sociale d'opérer* » (Diallo, 2017 ; Campbell et Laforce, 2016 ; Doucouré, 2023) et comme un engagement volontaire visant à compenser les externalités négatives de l'activité extractive, au-delà des obligations légales (Carroll, 1999 ; Gamu et al., 2015 ; Dashwood, 2012). Elle recouvre des dimensions économique, légale, éthique et philanthropique (Carroll, 1991, 1999) et traduit la prise en compte, par l'entreprise, de l'impact de ses décisions sur la société et l'environnement (Mintzberg, 2004).

Cette expansion minière s'accompagne toutefois de lourds impacts sociaux et environnementaux. La commune de Ngoundiane (Thiès), où les carrières de basalte de Diack sont exploitées depuis 1972, illustre les tensions générées par une exploitation minière peu inclusive : pollution de l'air et de l'eau, dégradation des infrastructures routières, non-recrutement des jeunes, atteinte aux cultures maraîchères, récurrence des accidents de travail, licenciements abusifs, pénuries d'eau persistantes et gouvernance perçue comme opaque et ce malgré l'existence d'un arsenal juridique censé garantir les droits des populations. Ces perturbations, cumulatives, compromettent le maintien des services écosystémiques (Léger,

2015) et traduisent des dysfonctionnements institutionnels et politiques dans la gestion des ressources naturelles d'un territoire pourtant riche.

Face à ces tensions, la RSE est souvent invoquée comme un mécanisme de régulation « douce », censé concilier impératifs économiques des firmes et préoccupations sociales et environnementales des territoires d'accueil. Mais la réalité contraste avec les discours officiels : nombre d'entreprises confondent des actions ponctuelles et caritatives (réhabilitation d'écoles, dons, postes de santé) avec une démarche RSE structurée (Palosse, 2023 ; Doucouré, 2023), alors que la RSE suppose une réponse stratégique à des défis à la fois globaux (climat, biodiversité, pauvreté, droits humains) et locaux (emploi, formation, entrepreneuriat, conditions de vie). Les études empiriques disponibles montrent une contribution mitigée des initiatives de RSE stratégique à l'égalité de genre et au développement communautaire, en raison des limites du dialogue et de la concertation, de la durée souvent trop courte des initiatives, et des stéréotypes persistants dans la répartition des rôles sociaux (Campbell, 2009 ; Doucouré, 2023).

Si la littérature sur la RSE dans le secteur extractif est abondante (Randriamaro, 2018 ; Campbell et Laforce, 2016 ; Goyette-Côté, 2016 ; Keita, 2016 ; Darimani, 2016), elle présente trois limites majeures. D'abord, un biais géographique et discursif : les travaux se concentrent sur les grandes exploitations aurifères, pétrolières ou de bauxite (Ghana, RDC, Afrique du Sud), au détriment des carrières de petite et moyenne échelle comme celles de basalte au Sénégal, pourtant génératrices d'externalités négatives significatives pour les communautés rurales (Campbell, 2009 ; Hilson, 2012). Ensuite, un écart persistant entre les discours normatifs qui présentent la RSE comme un levier de durabilité (Gond et al., 2011) et des pratiques de terrain souvent symboliques ou opportunistes, en particulier dans les contextes à forte vulnérabilité sociale et institutionnelle (Banerjee, 2008 ; Dartey-Baah et Amponsah-Tawiah, 2011) peu d'études analysant comment des engagements RSE inspirés des maisons mères ou de normes internationales comme l'ISO 26000 sont réellement interprétés et appliqués localement. Enfin, un déficit d'attention portée aux perceptions communautaires : l'analyse reste centrée sur les entreprises et les institutions, au détriment des attentes et des formes de contestation exprimées par les populations, alors que ces éléments sont déterminants pour évaluer la légitimité et l'impact réel des dispositifs RSE (Idemudia, 2014 ; Frynas, 2005). Au Sénégal, le discours RSE distingue plusieurs formes « RSE locale » ou « communautaire », «

vraie RSE », « RSE stratégique », « RSE internationale » (Doucouré, 2023) et cet article porte principalement sur la RSE dite communautaire.

À Diack, malgré l'affichage d'engagements RSE par les entreprises minières, leur impact réel sur les conditions de vie des communautés reste incertain : les populations constatent un écart entre les promesses et la réalité du terrain, marquée par des conflits persistants, un manque de transparence et une faible prise en compte des besoins locaux. Cela conduit à la question centrale de cette recherche : *dans quelle mesure la RSE mise en œuvre par les entreprises minières opérant dans les carrières de basalte de Diack contribue-t-elle réellement au développement durable des communautés locales et à la préservation de l'environnement ?*

Cette question se décline en quatre questions subsidiaires : (1) quels types d'actions sociales, économiques et environnementales les entreprises mettent-elles en œuvre en faveur des communautés locales de Diack ? (2) comment ces politiques sont-elles perçues et vécues par les communautés ? (3) quels sont les impacts environnementaux, sociaux et économiques réels de ces pratiques ? (4) comment les entreprises intègrent-elles la protection de l'environnement dans leurs pratiques RSE face aux impacts écologiques de l'exploitation du basalte ?

L'objectif de cette recherche est d'évaluer la contribution réelle des actions de RSE mises en œuvre par les entreprises exploitant les carrières de basalte de Diack au développement durable des communautés locales et à la préservation de l'environnement, afin de déterminer si elles constituent un outil efficace de développement durable ou un simple habillage discursif. Il s'agit plus précisément d'analyser les politiques et pratiques de RSE des entreprises opérant à Diack, d'étudier les perceptions et revendications des communautés locales, d'évaluer les effets concrets de ces actions sur l'environnement et les conditions de vie des populations, et de proposer des recommandations pour une RSE plus cohérente, transparente et inclusive, notamment à l'aune de la norme ISO 26000.

Pour répondre à cette problématique, l'article s'organise en quatre parties : une revue des fondements théoriques de la RSE et de son application au contexte minier sénégalais ; la justification des choix méthodologiques ; l'analyse des pratiques de RSE à Diack, confrontant discours institutionnels et perceptions communautaires, ainsi que leurs effets concrets sur le développement du territoire ; enfin, la discussion des résultats et leurs implications théoriques et managériales.

1. Revue de la littérature

1.1. Cadre réglementaire, production, emploi, retombées socio-économiques

1.1.1. Quelques chiffres du secteur minier

En 2021, le secteur minier disposait d'une superficie octroyée de 23 140 km², pour des réserves prouvées estimées à 96,8 millions de tonnes et une production annuelle de 5,4 millions de tonnes (DCSOM, 2021). Il employait 11 213 personnes, dont 93,3 % d'hommes, la main-d'œuvre nationale représentant 96,2 % des effectifs majoritairement des manœuvres et ouvriers (43,5 %) et des techniciens (40 %), les cadres ne représentant que 16,5 %, pour une masse salariale de 101 milliards de FCFA, dont 78 milliards versés au personnel sénégalais. Les entreprises ont consacré 4,6 milliards de FCFA aux réalisations sociales en 2021, concentrées sur l'éducation (25,1 %), la santé (24 %), les dons (23,5 %) et les infrastructures routières (6,4 %). Le secteur a porté la croissance du PIB de 1,3 % en 2020 à 6,5 % en 2021, contribuant à 4,8 % de la richesse nationale (730,8 milliards de FCFA de valeur ajoutée, 203 milliards de revenus fiscaux, soit 90,97 % des recettes du secteur extractif — ITIE, 2021). Sur 70 entreprises titulaires de 116 permis, Thiès concentrait 56,9 % des titres, loin devant Kédougou (29) et les autres régions (DCSOM, 2021).

1.1.2. Instruments institutionnels et organisationnels

Le secteur repose sur un dispositif institutionnel dense, modernisé par le décret n° 2022-1358 créant le Service Géologique National (SGNS) et le décret n° 2024-1593 réorganisant le ministère de l'Énergie, du Pétrole et des Mines, complétés par la loi n° 2022-17 sur le contenu local et le Fonds de réhabilitation des sites miniers. Ces réformes n'ont pas résolu les difficultés de coordination, notamment entre le SGNS et la Direction de la Géologie. Deux sociétés publiques interviennent dans la valorisation du potentiel minier : la MIFERSO (gisements de fer) et la SOMISEN, créée pour centraliser la gestion du patrimoine minier de l'État, leurs missions se recoupant parfois.

1.1.3. Cadre réglementaire du secteur minier

Le secteur repose sur un ensemble de textes législatifs, réglementaires et internationaux.

1.1.3.1. Cadre juridique national

Le dispositif est structuré autour de la loi n°2016-32 portant Code minier et son décret d'application n°2017-459, complétés par la loi n°2022-17 sur le contenu local, plusieurs décrets financiers (Fonds d'Appui au secteur minier, répartition du FAPCL, fourniture locale de biens

et services) et des arrêtés récents sur les bénéficiaires effectifs, le suivi du FADL et les quotas locaux. Le cadre fiscal prévoit droits, redevances et taxes spécifiques (dont 1 % sur la valeur du phosphate), et le décret n°2024-15 suspendant les activités minières dans la zone du fleuve Falémé illustre la volonté de renforcer le contrôle environnemental.

1.1.3.2.Cadre juridique transversal

La régulation s'appuie également sur le Code de l'Eau, le Code de l'Environnement, le Code Forestier, le Code du Travail, le Code des Douanes et des Impôts, le Code des Investissements, ainsi que les lois de finances et conventions minières.

1.1.3.3.Engagements internationaux

Le Sénégal est partie aux ODD (1, 5, 6, 8), à l'Agenda 2063 de l'Union Africaine, à l'Accord de Paris (CDN 2020) et à l'ITIE. S'y ajoutent des instruments régionaux : Convention de Minamata, Vision minière africaine (2009), Loi Modèle et Directive CEDEAO sur les mines, Code minier communautaire et Règlement sur l'exploitation artisanale de l'UEMOA (2023), Charte du genre CEDEAO (2023) et Règlement UEMOA n°09/2010 sur le rapatriement des recettes.

1.2. RSE, gouvernance et développement dans le secteur minier africain et sénégalais

Le dispositif réglementaire prévoit plusieurs mécanismes de territorialisation des retombées minières (FAPCL, FADL, Fonds de Réhabilitation, Fonds d'Électrification Rurale), mais leur ineffectivité, aggravée par la faiblesse des ressources humaines du secteur, en limite fortement la portée. La loi n° 2021-28 prévoit une RSE concertée et des stratégies sectorielles par ministère, mais celle de l'Énergie et des Mines reste non consolidée, et l'absence de Plans de Développement Communal dans plusieurs communes empêche d'arrimer les investissements aux priorités locales. Plus largement, le cadre réglementaire (Code minier 2016, ITIE), bien que modernisé, reste orienté vers la sécurisation des investisseurs, avec des obligations sociétales déclaratives, une gouvernance éclatée, une redistribution peu transparente et une participation communautaire souvent symbolique.

1.2.1. La RSE minière et le développement local

La RSE minière africaine est souvent déconnectée des réalités locales, orientée par les marchés internationaux plutôt que par les besoins communautaires, ce qui limite son impact durable et alimente la méfiance (Campbell & Laforce, 2016 ; Hubert, 2018). Le cas de la mine Maricunga

au Chili (Webb et al., 2010) montre l'importance des mécanismes de dialogue et des accords bilatéraux pour anticiper les conflits, tandis qu'en Guinée, Diallo (2019) observe une RSE centrée sur la légitimation plutôt que sur l'impact réel, avec une implication limitée des parties prenantes locales.

1.2.2. RSE et inclusion de genre

Doucouré (2023) montre, pour le Sénégal, une contribution mitigée de la RSE stratégique à l'inclusion de genre et au développement communautaire, en raison des limites du dialogue, de la durée trop courte des initiatives et des stéréotypes dans la répartition des rôles sociaux des actions qui pacifient les relations entreprises-communautés sans répondre pleinement aux enjeux d'égalité et de durabilité, rejoignant les critiques de Frynas (2005) et Gamu et al. (2015) sur l'effet limité de la RSE dans la réduction de la pauvreté.

1.2.3. Gouvernance, État et parties prenantes

Rey et Mazalto (2020) soulignent la porosité des frontières entre secteur public et privé en Afrique de l'Ouest. Diop Sall et Boidin identifient trois caractéristiques de l'État affectant la RSE : sa nature, l'organisation du pouvoir décisionnel et l'orientation de la politique sociale une jeune démocratie, une décentralisation inachevée et un État social en construction au Sénégal. Doucouré (2023) décrit un jeu de contre-pouvoirs entre entreprises (pouvoir économique), État (pouvoir légal mais vulnérable), communautés (pouvoir de contestation) et OSC (influence indirecte), où le succès d'un projet minier dépend d'une implication équilibrée de l'ensemble des parties prenantes.

1.2.4. Limites, déséquilibres et enjeux économiques, sociaux et environnementaux

Ndiaye, Gueye et Ngom (2023) identifient des déséquilibres économiques (exonérations fiscales représentant un manque à gagner de plus de 400 milliards de FCFA sur 2005-2012), sociaux (revenus miniers peu convertis en amélioration de la qualité de vie, programmes sociaux peu formalisés) et environnementaux (réhabilitation des sites et gestion des explosifs insuffisantes). Les carrières de Ngoundiane illustrent ces déséquilibres : nuisances sanitaires, perturbation du commerce local et absence de réhabilitation environnementale, révélant l'urgence d'une approche intégrée des trois dimensions du développement durable.

1.2.5. RSE et durabilité

La durabilité des initiatives de RSE reste un enjeu central : les stratégies éphémères peinent à produire des effets durables (Doucouré, 2023), configurant ce que Frynas (2005) qualifie de « *faux développement* » lorsque les promesses ne se matérialisent pas. Globalement, la littérature sur la RSE minière révèle des limites récurrentes : des initiatives déconnectées des réalités locales et orientées par les standards internationaux plutôt que par la participation communautaire ; des effets partiels et ponctuels sur le développement durable et l'égalité de genre ; des rapports de pouvoir asymétriques entre entreprises, État et communautés, où le transfert de responsabilités publiques vers les entreprises crée des ambiguïtés de légitimité ; une mise en œuvre freinée par de faibles capacités institutionnelles ; et des recherches essentiellement descriptives et qualitatives, limitant la généralisation des résultats et l'évaluation rigoureuse des impacts durables.

Cette revue, bien que couvrant un large panorama d'études (Campbell et Laforce, 2016 ; Doucouré, 2023 ; Frynas, 2005 ; Diallo, 2019 ; Webb et al., 2010), fait apparaître des résultats contrastés qu'il convient d'explicitier plutôt que de simplement juxtaposer. D'un côté, le cas guinéen étudié par Diallo (2019) et le constat général de Campbell et Laforce (2016) concluent à une RSE minière essentiellement capturée par les standards internationaux et faiblement réappropriée par les communautés. De l'autre, l'étude de la mine Maricunga au Chili (Webb et al., 2010) montre qu'un dialogue structuré et des accords bilatéraux avec les communautés indigènes peuvent réellement infléchir les pratiques des entreprises. Cette divergence ne traduit pas une contradiction théorique mais renvoie à des conditions institutionnelles différentes : force du cadre légal, capacité de mobilisation de la société civile et ancienneté du dialogue social. Le contexte sénégalais, marqué par une décentralisation inachevée et une faible opérationnalisation des mécanismes de redistribution (Ndiaye, Gueye et Ngom, 2023), se rapproche ainsi davantage du cas guinéen que du cas chilien, ce qui permet de formuler une première proposition testée empiriquement dans la suite de cet article : plus les mécanismes institutionnels de dialogue et de redistribution sont faibles, plus la RSE minière tend vers un registre philanthropique et défensif plutôt que vers une co-construction avec les communautés locales.

1.3. Théories mobilisées

1.3.1. La théorie des parties prenantes

La RSE s'appréhende difficilement sans la théorie des parties prenantes, qui replace l'entreprise au cœur d'un réseau de relations sociales et institutionnelles : Carroll (1989) en distingue les parties prenantes primaires et secondaires, tandis que Freeman (1984) les définit comme « tout groupe ou individu qui influence ou peut être influencé par la réalisation des objectifs de l'entreprise », posant les bases d'une gouvernance articulée autour du descriptif, de l'instrumental et du normatif (Donaldson et Preston, 1995), ainsi que du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence des demandes (Mitchell, Agle et Wood, 1997). Ses applications restent hétérogènes modèles « défensifs » ou « collectifs » (Acquier et Aggeri, 2008) et souffrent d'un déficit de validation empirique, d'un ancrage anglo-saxon peu transposable aux contextes africains (Pesqueux, 2009) et d'une tendance à marginaliser des acteurs comme les syndicats (Preuss, 2006, 2009). Dans le secteur minier sénégalais, ces limites sont sensibles : les entreprises fixent souvent unilatéralement l'agenda RSE, tandis qu'ONG et associations locales s'imposent comme contre-pouvoirs émergents, glissant vers un « dialogue civil » multi-acteurs (Dupuis, 2005) d'où la question centrale : la RSE à Diack est-elle une préoccupation effective ou un discours de trompe-l'œil ? Cette approche, dominante mais instrumentale (Quairel et Capron, 2013 ; Diop Sall et Boidin, 2019), gagnerait au Sénégal à être resituée au regard des valeurs sociétales et du poids de la communauté, les inégalités de pouvoir entre firmes et populations y étant fortes (Jenkins, 2004) sauf pour les très petites entreprises de proximité, où les relations sont façonnées par des affinités culturelles, religieuses ou territoriales (Diop Sall et Boidin, 2019).

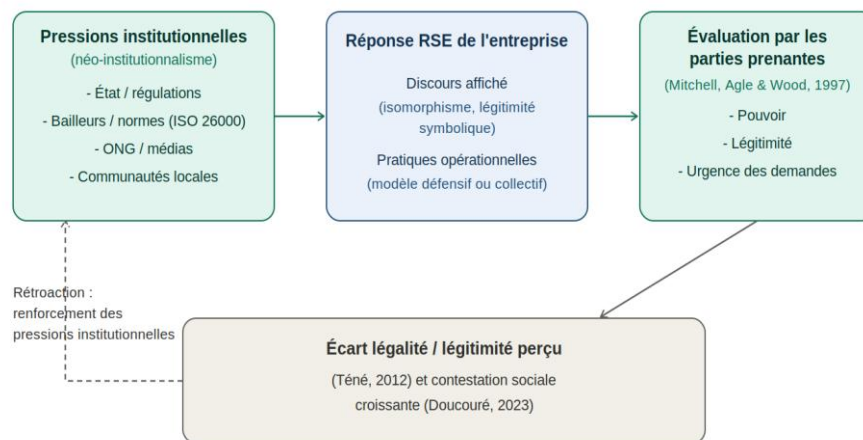
1.3.2. L'apport de la théorie néo-institutionnelle et des *National Business Systems*

Un autre cadre d'analyse tient compte des contextes institutionnels et culturels qui structurent les comportements organisationnels. La théorie des *National Business Systems* (Whitley, 1992 ; Albert, 1993) souligne l'influence des environnements institutionnels nationaux sur le monde des affaires (cogestion allemande, contractualisme britannique, syndicats français peu représentés en entreprise mais influents nationalement Hollingsworth et Boyer, 1997), interrogeant la centralité de l'entreprise postulée par la théorie des parties prenantes et invitant, via les « contrats sociaux » (Rowley, 1997), à élargir l'attention aux réseaux institutionnels. Le courant néo-institutionnaliste (DiMaggio et Powell, 1983 ; Scott, 1995) prolonge cette lecture : les pratiques organisationnelles répondent aussi à des pressions institutionnelles (Desmeaux,

2004) qui homogénéisent les pratiques de RSE par isomorphisme (Scherer et Palazzo, 2007 ; Draetta, 2006). Ce cadre est pertinent pour le secteur extractif sénégalais : les entreprises minières de Diack définissent leur stratégie RSE sous l'effet de pressions institutionnelles multiples (régulations, bailleurs, ONG, communautés), faisant de la RSE un espace où se renégocient les normes de légitimité dynamique reliée au « principe de discussion » de Habermas (1983), pour qui les normes sont co-construites par le dialogue plutôt qu'imposées. Ainsi, ces deux cadres révèlent que la RSE extractive sénégalaise n'est pas qu'un choix stratégique, mais le produit de pressions institutionnelles multiples, oscillant entre légitimité et logiques de façade.

Prises isolément, ces deux théories n'éclairent chacune qu'une partie du phénomène étudié. La théorie des parties prenantes répond à la question du « qui » et du « quoi » : elle identifie les acteurs concernés par l'activité minière et hiérarchise leurs demandes selon leur pouvoir, leur légitimité et l'urgence de leurs attentes (Mitchell, Agle et Wood, 1997). La théorie néo-institutionnelle répond quant à elle à la question du « pourquoi » et du « comment » : elle explique pourquoi les entreprises adoptent des pratiques RSE convergentes, sous l'effet de pressions institutionnelles coercitives (régulations étatiques), normatives (standards internationaux, bailleurs) et mimétiques (comparaison avec les entreprises du secteur), indépendamment de l'efficacité réelle de ces pratiques (DiMaggio et Powell, 1983). Ces deux cadres sont ici articulés dans un modèle intégrateur (Figure 1) : les pressions institutionnelles façonnent la réponse RSE de l'entreprise, elle-même scindée entre un discours affiché (recherche de légitimité symbolique) et des pratiques opérationnelles (gestion défensive ou collective des parties prenantes) ; cette réponse est ensuite évaluée par les parties prenantes locales selon les critères de pouvoir, de légitimité et d'urgence, ce qui produit un écart plus ou moins marqué entre légalité affichée et légitimité perçue (Téné, 2012) ; cet écart, lorsqu'il se traduit en contestation sociale, vient à son tour renforcer les pressions institutionnelles pesant sur l'entreprise, dans une boucle de rétroaction qui explique la dynamique observée à Diack. C'est ce modèle conceptuel qui structure la grille d'analyse mobilisée dans les sections suivantes, avant d'être confronté, en fin d'article, à sa contrepartie empirique construite à partir des résultats de terrain (Figure 2).

Figure 1 : Modèle conceptuel intégrateur articulant théorie des parties prenantes et théorie néo-institutionnelle



La théorie des parties prenantes explique le "qui" et le "quoi" (acteurs, demandes) ;
 la théorie néo-institutionnelle explique le "pourquoi" et le "comment" (pressions, isomorphisme).

Source : Nous-mêmes

2. Méthodologie

Dans une perspective compréhensive inscrite dans le paradigme interprétatif, cette recherche mobilise une démarche qualitative d'étude de cas multiples afin d'explorer les pratiques, perceptions et dynamiques socio-environnementales liées à la RSE dans les carrières de basalte de Diack / Ngoundiane, la dimension socialement située des enjeux de gouvernance minière justifiant un ancrage profond dans le terrain pour dépasser les discours institutionnels et accéder aux expériences vécues des acteurs (Arnould et Thompson, 2005 ; Askegaard et Linnet, 2011). L'étude combine observations de terrain, entretiens semi-directifs et analyse documentaire, selon des principes de pluralité des outils, de réflexivité du chercheur et de triangulation rigoureuse des données (Arnould et Wallendorf, 1994 ; Mitchell, 1993 ; Baumard et Ibert, 2014), offrant la flexibilité d'ajuster question de recherche et outils de collecte au fil des résultats émergents. Parmi les stratégies mobilisables étude de cas, ethnographie, recherche-action (Royer et Zarlowski, 2014), ce travail retient l'étude de cas multiples, définie par Yin (1990) comme « *une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel, lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement établies, et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* ».

2.1.Méthode de collecte de données :

Dans cette recherche qualitative, deux modes principaux de collecte ont été mobilisés : les entretiens semi-directifs et l'observation (participante, non participante et mécanique), complétés par une analyse documentaire et une netnographie territoriale (Baumard et al., 2014).

2.1.1. Des observations :

Pendant plus de cinq ans, Nous avons mené des observations non participantes lors de visites de sites d'extraction, d'infrastructures réalisées au nom de la RSE (forages, postes de santé, routes). Cette immersion a permis d'appréhender de manière fine les interactions entre entreprises minières, populations riveraines et autorités locales.

En complément, des observations participantes périphériques (Adler et Adler, 1987) ont été réalisées dans des contextes informels tels que des festivités locales, des rencontres dans les daaras ou mosquées et des audiences villageoises. Cette approche visait une intégration discrète au sein du tissu social, sans interférer avec les dynamiques endogènes. Enfin, une observation dite « *mécanique* » (Malinowski, 1963) a été mobilisée à travers la collecte de supports variés : documents photographiques, sonores et vidéos, mais aussi objets promotionnels distribués par les entreprises (goodies RSE, t-shirts, affiches) et flyers relatifs aux activités de RSE.

2.1.2. Entretiens semi-directifs : recueillir la perspective « *émique* » des acteurs

Pour saisir les représentations, attentes et formes de contestation liées aux pratiques de RSE, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de 30 personnes, le nombre d'entretiens n'ayant pas été fixé à l'avance mais déterminé selon le principe de saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967 ; Charmaz, 2006). Un guide d'entretien structuré autour de cinq thèmes (perception générale des entreprises minières ; connaissance et perception des actions de RSE ; participation et gouvernance ; impacts environnementaux et sociaux ; attentes, revendications et propositions) a été utilisé auprès d'une diversité d'acteurs responsables, autorités locales, acteurs communautaires, associations environnementales et société civile considérés soit comme directement engagés dans la dynamique RSE, soit comme experts critiques disposant d'un regard distancié sur les enjeux miniers à Diack. La triangulation des discours a permis de mettre en évidence les écarts entre RSE déclarée et RSE perçue, ainsi que les mécanismes de légitimation ou de délégitimation associés (Campbell, 2009 ; Doucouré, 2023), les résultats préliminaires ayant par ailleurs été partagés avec certains acteurs clés dans une logique de

validation participative. Le tableau qui suit présente le profil des personnes interviewées ainsi que la durée des entretiens.

L'échantillonnage a suivi une logique raisonnée (*purposive sampling*) : les personnes interrogées ont été sélectionnées selon trois critères combinés leur exposition directe aux activités minières et à leurs externalités (résidence, activité économique ou emploi à proximité des carrières), leur position institutionnelle vis-à-vis de la RSE (décideurs, bénéficiaires, contestataires) et la diversité des catégories sociales représentées (genre, génération, statut professionnel) de manière à couvrir l'ensemble des points de vue identifiés lors des observations préliminaires. La saturation théorique a été jugée atteinte lorsque les trois derniers entretiens de chaque catégorie d'acteurs n'apportaient plus de catégorie ou de propriété nouvelle par rapport au corpus déjà constitué (Glaser et Strauss, 1967 ; Charmaz, 2006).

Tableau 1 : Profil des personnes interviewées et durée des entretiens

N°	Catégorie d'acteur	Nombre	Durée moyenne
1	Responsables au sein des entreprises minières	4	45 min
2	Autorités locales	6	50 min
3	Acteurs communautaires - jeunes	5	40 min
4	Acteurs communautaires - femmes	4	35 min
5	Leaders religieux et coutumiers	2	30 min
6	Enseignants	3	40 min
7	Agriculteurs / anciens cultivateurs	3	35 min
8	Travailleurs et anciens employés des carrières	4	50 min
9	Entrepreneurs locaux	3	45 min
10	Société civile / ONG	2	40 min
	Total	30	42 min

Source : Nous-mêmes

La construction du guide d'entretien a suivi une logique déductive-inductive : chacun des cinq thèmes retenus a été directement adossé à l'une des quatre questions de recherche subsidiaires énoncées en introduction les thèmes « *perception générale des entreprises minières* » et « *connaissance et perception des actions de RSE* » éclairant la première question (types d'actions mises en œuvre), le thème « *participation et gouvernance* » répondant à la deuxième question (perception et vécu des politiques), le thème « *impacts environnementaux et sociaux* » répondant à la troisième question (impacts réels), et le thème « *attentes, revendications et propositions* » nourrissant à la fois la quatrième question et les recommandations formulées en fin d'article. Les questions ouvertes de chaque thème ont ensuite été affinées de façon itérative, au fil des premiers entretiens, afin de mieux refléter le vocabulaire et les catégories mobilisées par les acteurs locaux eux-mêmes.

2.1.3. Analyse documentaire et netnographie territoriale

Une analyse documentaire a porté sur un corpus varié comprenant les conventions minières, rapports d'activité des entreprises, plans de gestion environnementale, politiques publiques de RSE (Ministère des Mines, ITE), rapports d'ONG et articles de presse, afin de replacer les pratiques locales dans un cadre normatif plus large. En complément, une veille numérique de type netnographique (Kozinets, 2002), adaptée au contexte local, a été menée à partir de pages Facebook, YouTube, groupes WhatsApp communautaires et autres espaces numériques. Ces plateformes, véritables lieux d'expression et de mobilisation, ont permis d'identifier des formes de contestation et l'émergence de contre-discours vis-à-vis des entreprises minières.

2.2. Dispositif analytique : entre contenu thématique et analyse diachronique

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour l'analyse de contenu, afin de saisir en profondeur le sens que les acteurs attribuent à leurs expériences. Les unités d'analyse retenues sont des fragments de discours renvoyant à un même thème, regroupés ensuite en catégories qui constituent les principaux axes d'interprétation. Le traitement des données repose sur une double démarche analytique. D'une part, une analyse thématique structurée selon les trois dimensions de la RSE définies par la norme ISO 26000 (économique, sociale et environnementale). D'autre part, une analyse diachronique permettant de retracer l'histoire des interactions entre entreprises et communautés locales, d'éclairer les dynamiques de conflits et de suivre l'évolution des engagements sociétaux. Cette combinaison méthodologique a révélé des récits puissants, faits de tensions persistantes, d'attentes déçues mais aussi de transformations sociales. Elle offre ainsi une lecture multiscalaire des phénomènes étudiés, croisant à la fois la dimension microsociale et la dimension macrosociale.

Sur le plan opérationnel, le codage des entretiens retranscrits et des notes d'observation a été réalisé manuellement, en deux temps : un codage ouvert, ligne à ligne, permettant de faire émerger les catégories du discours des acteurs, puis un codage axial regroupant ces catégories autour des cinq thèmes du guide d'entretien et des trois dimensions de l'ISO 26000. Le choix d'un codage manuel plutôt qu'assisté par le logiciel NVivo se justifie par le volume raisonné du corpus (30 entretiens) et par la volonté de rester au plus près du contexte discursif et culturel des propos recueillis, difficilement réductible à un codage automatisé ; la triangulation entre entretiens, observations et analyse documentaire a néanmoins permis de vérifier la stabilité des catégories dégagées et de limiter les biais d'interprétation inhérents à un codage manuel.

3. Résultats

3.1. Pratiques de RSE dans les carrières de basalte de Diack : entre engagements affichés et attentes locales

3.1.1. Présentation des entreprises minières et de leurs actions RSE déclarées

La zone d'exploitation du basalte de Ngoundiane, avec pour épiscentre le village de Diack et ses environs, regroupe une dizaine d'entreprises minières, dont huit disposent d'autorisations d'exploitation de carrières privées permanentes de basalte selon la Direction des mines et de la géologie (DMG) : la CSE, Tetcar (Groupe Jean Lefèbvre Sénégal), Gécamines (filiale du Groupe Vicat, propriétaire de la cimenterie Sococim), Houar-Sintrma (groupe marocain), Entreprise Génie Civil, COGECA (Groupe Layousse), Watic et Soeco. À cette liste s'ajoutent des acteurs plus récents comme Talix Mines. Cette diversité d'opérateurs, aux tailles et aux capitaux hétérogènes groupes industriels adossés à des cimenteries, filiales de conglomerats du BTP, PME locales constitue un terrain propice à l'observation de pratiques de RSE contrastées. Sur le plan discursif, les entreprises affichent des engagements RSE structurés. GECAMINES GRANULATS revendique une philosophie articulée autour de la formule « *l'être humain au cœur de nos actions* », présentée comme le socle d'une exploitation « *responsable et durable* » censée profiter à la fois à l'entreprise et aux communautés locales. Elle met en avant plusieurs réalisations récurrentes : campagnes annuelles de reboisement, construction d'une maison des jeunes à Diack, aménagement d'une barrière verte destinée à limiter les émanations de poussière, achats annuels de fournitures scolaires et soutien aux postes de santé de la région. De son côté, la COGECA (Groupe Layousse) met en avant le financement intégral, à hauteur d'environ 81 millions de FCFA, de la construction du septième poste de santé de la commune, à Mbayène Diack. Lors de la pose de la première pierre, le coordonnateur du Forum civil, Birahime Seck, a salué cette réalisation tout en rappelant que la RSE « *ne se limite pas à offrir des financements ou des billets pour le pèlerinage à la Mecque* », et en soulignant que l'entreprise s'était appuyée sur le plan de développement communal de la municipalité. CSE Granulats propose l'expression la plus formalisée de RSE observée dans le corpus documentaire. Filiale du Groupe CSE et certifiée ISO 9001 depuis 2005, en démarche vers l'ISO 14001, elle décline sa politique en quatre catégories d'engagements : engagements d'employeur (égalité d'accès à l'emploi sans discrimination), engagements comportementaux « *ne pas faire une fixation sur le Béton* » et « *placer l'Humain au cœur de notre action* », engagements citoyens (appui au développement communautaire) et engagements

environnementaux (maîtrise de l'empreinte écologique, gestion des déchets dangereux). L'entreprise inscrit explicitement sa démarche dans les Objectifs du Millénaire pour le Développement et revendique une politique sociale fondée sur « *les constats et les revendications de nos personnels et des communautés locales* ».

Ces discours institutionnels, qui mobilisent un vocabulaire proche des référentiels internationaux (RSE, développement durable, normes ISO), traduisent une volonté affichée de légitimation par la conformité aux standards globaux un phénomène caractéristique de l'isomorphisme institutionnel déjà évoqué dans la revue de littérature (DiMaggio et Powell, 1983 ; Scherer et Palazzo, 2007).

3.1.2. Actions sociales, économiques et environnementales recensées

Au-delà des discours, l'analyse documentaire et les entretiens permettent d'établir un inventaire des réalisations effectivement observées sur le terrain. Dans le domaine sanitaire, plusieurs infrastructures sont citées de manière récurrente : les postes de santé de Seokhaye et de Mbayène Diack, la maternité de Diack et un forage à Ngoundiane centre. Comme le résume l'adjoint au maire : « *Les postes de santé de Seokhaye et de Mbayène Diack, la maternité de Diack, plusieurs forages, des salles de classe, des pistes rurales et les appuis scolaires sont des réalisations concrètes.* ». Dans le domaine éducatif, les entreprises financent des salles de classe, des appuis scolaires annuels en fournitures et la dotation en documents de la bibliothèque de Diack, hébergée au sein de la maison des jeunes, en partenariat avec le Réseau Lecture Publique Sénégal. Un enseignant salue cette initiative : « *Une bibliothèque bien équipée en milieu rural est une véritable opportunité pour nos élèves.* ». Sur le plan environnemental, les actions recensées se limitent essentiellement aux campagnes de reboisement annuelles et à l'aménagement d'une barrière verte à Diack. Aucune action de réhabilitation des sites d'extraction épuisés, ni de traitement systématique des eaux stagnantes accumulées dans les excavations, n'a été rapportée par les personnes interrogées.

Cet inventaire fait apparaître une concentration des investissements RSE sur des infrastructures sociales visibles et ponctuelles (santé, éducation), au détriment des dimensions structurelles que sont l'emploi durable, les infrastructures routières et la remédiation environnementale une répartition cohérente avec les données nationales du secteur, où l'éducation (25,1 %) et la santé (24 %) concentrent près de la moitié des investissements sociaux des entreprises minières (DCSOM, 2021), loin devant l'eau et l'assainissement (6,8 %) ou les infrastructures routières (6,4 %).

3.1.3. Perceptions et attentes des communautés locales (chefs de village, jeunes, femmes, etc.)

Les perceptions recueillies auprès des différentes catégories d'acteurs sont profondément clivées. Un premier groupe, généralement plus proche de l'administration communale, reconnaît la réalité des actions RSE. Un adjoint au maire l'affirme sans détour : « *Si l'on prend comme référence les autres communes, la RSE est une réalité à Ngoundiane.* » Il énumère à l'appui les postes de santé, la maternité, le forage, les salles de classe et les pistes rurales, tout en concédant que « *dans le domaine de l'amélioration des conditions d'existence et de travail des employés, il y a énormément à faire* ».

Un second groupe, composé notamment d'enseignants, de jeunes et de travailleurs, conteste frontalement cette lecture. Pour un enseignant du village de Diack, « *la RSE à Ngoundiane est davantage une illusion qu'une réalité. Derrière quelques actions visibles, les véritables problèmes demeurent entiers.* » Ce sentiment est renforcé par la perception d'un déséquilibre historique entre la richesse extraite et le développement local. Un enseignant résume : « *Depuis 1972, Ngoundiane nourrit le secteur du BTP de tout le Sénégal, mais notre commune continue de vivre le calvaire de l'exploitation du basalte.* » Un conseiller municipal complète : « *Nous produisons la matière première qui construit les routes du pays alors que notre propre route reste dans un état catastrophique.* »

Au-delà des infrastructures sociales déjà réalisées, les attentes exprimées convergent vers deux priorités : la réhabilitation des infrastructures routières (Route nationale Thiès-Touba et route des carrières Seokhaye-Diack) et la création d'un centre de formation professionnelle aux métiers de la mine, permettant de convertir la présence industrielle en emplois qualifiés pour les jeunes diplômés locaux.

3.1.4. Analyse critique des écarts entre discours institutionnel et réalité de terrain

La confrontation des discours institutionnels et des perceptions communautaires révèle un décalage significatif, qui peut être lu à la lumière de la distinction entre légitimité et légalité proposée par Téné (2012) : les entreprises revendiquent la légalité de leurs interventions RSE (financements documentés, partenariats officiels avec les municipalités), tandis que les communautés leur contestent une légitimité sociale, ces actions étant perçues comme des compensations dues plutôt que comme des gestes de responsabilité authentique.

Trois écarts principaux structurent ce décalage. Un écart d'agenda, d'abord : les entreprises privilégient des investissements visibles et médiatisables (postes de santé, bibliothèques),

quand les communautés hiérarchisent en priorité les infrastructures routières et l'emploi, domaines nettement moins investis. Un écart de méthode, ensuite : les réalisations RSE sont présentées comme le fruit d'un dialogue avec « les acteurs locaux », mais les entretiens ne révèlent aucun mécanisme structuré et récurrent de concertation, la participation se limitant le plus souvent à des cérémonies protocolaires. Un écart de reconnaissance, enfin : les catégories d'acteurs les plus exposées aux externalités négatives de l'exploitation (travailleurs précaires, familles endeuillées, agriculteurs dont les terres sont dégradées) sont aussi celles qui portent le regard le plus critique sur la RSE, tandis que les acteurs institutionnels, dont la légitimité dépend en partie de leur relation avec les entreprises, en offrent une lecture plus favorable.

3.2. Impacts réels des pratiques RSE sur le développement durable local

3.2.1. Effets sur les conditions de vie des populations

En matière d'éducation et de santé, les effets des réalisations RSE sont globalement salués, bien que jugés insuffisants au regard des besoins. Les infrastructures sanitaires financées demeurent en nombre restreint et peu équipées ; l'absence d'un hôpital doté d'un plateau technique moderne oblige les habitants à se rendre à Khombole ou à Thiès pour des soins spécialisés.

L'impact sur l'emploi apparaît en revanche nettement plus problématique. Les témoignages recueillis dénoncent de manière convergente la précarité des emplois créés : recrutement en tant que journaliers pour quelques mois puis remplacement, absence de contrat à durée indéterminée, absence d'affiliation à l'Institution de prévoyance maladie (IPM) et de cotisations sociales, faible représentation des jeunes de Ngoundiane dans les postes qualifiés. Un ancien employé témoigne : « *Après plusieurs années de travail, je n'ai toujours pas obtenu mes droits liés à mon licenciement.* »

Le conflit ouvert en juillet 2025 chez Talix Mines, où soixante-quatre salariés dont six délégués du personnel titulaires d'un CDI ont été licenciés pour « *difficultés économiques* », illustre de manière emblématique cette fragilité du droit du travail dans le secteur : l'Inspection du travail de Thiès a jugé ce licenciement « *nul et sans effet juridique* », sans que cette décision administrative ne débouche, au moment de l'enquête, sur une réintégration ou une compensation effective, une partie des travailleurs ayant dû porter l'affaire devant le Tribunal de grande instance de Thiès.

Sur le plan économique plus large, l'activité agricole et maraîchère, autrefois principale source de revenus des ménages riverains, est en net recul du fait de la dégradation des terres cultivables, contraignant certains villages à importer des denrées auparavant produites

localement « *j'ai perdu la moitié de mes terres que j'avais près des exploitations minières, terres sur lesquelles je misaient pour nourrir ma famille grâce au récoltes agricoles...* » habitant à Diack.

3.2.2. Conséquences environnementales de l'exploitation et mesures de mitigation prises

Les impacts environnementaux constituent le point de convergence le plus net entre les différentes catégories d'acteurs interrogés. La pollution atmosphérique liée aux poussières de basalte est systématiquement mentionnée, associée à une recrudescence des pathologies respiratoires, dont la tuberculose : « *Deux heures après avoir nettoyé la maison, la poussière est de retour. Nous vivons avec elle tous les jours* », témoigne une habitante. Les nuisances sonores provoquées par les tirs de mines, la dégradation des sols agricoles, la disparition progressive de la couverture végétale et la multiplication d'excavations remplies d'eau en hivernage facteur de risque de bilharziose selon plusieurs personnes interrogées complètent ce tableau.

Face à cette dégradation, les mesures de mitigation recensées restent limitées : campagnes de reboisement annuelles et aménagement d'une barrière verte, sans dispositif systématique de réhabilitation des sites épuisés ni de traitement des eaux stagnantes. Cette insuffisance rejoint le constat dressé par Ndiaye, Gueye et Ngom (2023) sur l'ensemble du secteur minier sénégalais, pour lequel la réhabilitation des sites et la gestion des explosifs restent insuffisantes. Le Fonds de réhabilitation des sites miniers, créé au niveau national pour financer ce type d'intervention, n'a produit, au moment de l'enquête, aucun effet observable sur le terrain de Diack.

3.2.3. Gouvernance, participation communautaire et mécanismes de suivi-évaluation

L'analyse des dispositifs de gouvernance locale révèle une double défaillance : l'ineffectivité des instruments financiers prévus par la réglementation et la faiblesse des canaux de participation communautaire.

Le Code minier de 2016 prévoit l'affectation de 0,5 % du chiffre d'affaires hors taxes des sociétés minières à un Fonds de développement local (FADL). Ce fonds demeure, selon les données recueillies, non opérationnel à Ngoundiane, ce qui prive la commune d'un levier de financement pérenne et transparent des priorités locales, alors même que les mécanismes

prévus au niveau national (FAPCL, FADL, Fonds de réhabilitation des sites miniers) existent sur le plan réglementaire.

La participation communautaire se limite le plus souvent à des consultations ponctuelles ou protocolaires, sans mécanisme structuré de suivi-évaluation des engagements pris. Cette situation nourrit l'émergence de contre-pouvoirs informels, comme l'illustre la mobilisation de l'Association des jeunes de Diack contre les licenciements jugés abusifs, ou la menace, portée par plusieurs leaders communautaires, d'un blocage des activités économiques en cas d'inaction persistante sur le dossier routier : « *Si rien n'est fait, les populations sont capables de bloquer les activités économiques en moins de quarante-huit heures.* » Cette dynamique illustre le « *jeu de contre-pouvoirs* » décrit par Doucouré (2023) entre entreprises, communautés, organisations de la société civile et acteurs publics, où le pouvoir, loin d'être unilatéralement détenu par les entreprises, reste constamment renégocié.

3.2.4. Vers une RSE plus inclusive et responsable : pistes d'amélioration

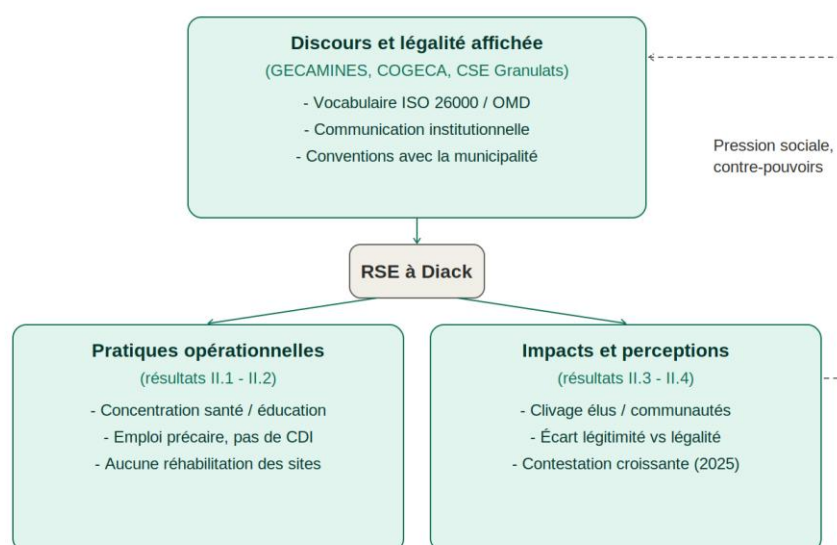
Les données de terrain convergent vers deux priorités transformatrices, régulièrement évoquées par les personnes interrogées. La première concerne la réhabilitation des axes routiers structurants (Route nationale Thiès-Touba et route des carrières Seokhaye-Diack), pour laquelle un partenariat tripartite entre les exploitants miniers, la commune de Ngoundiane et le Cercle des ingénieurs de Ngoundiane dont les compétences techniques locales sont disponibles pour la réalisation des études est proposé par plusieurs acteurs. Un ingénieur résume : « *Rien que les budgets consacrés à la RSE des différentes sociétés minières permettraient de reconstruire cette route. Ce n'est pas un problème technique mais une question de volonté.* »

La seconde priorité porte sur la création d'un centre de formation aux métiers des mines, destiné à qualifier les jeunes diplômés locaux et à réduire le recours à une main-d'œuvre extérieure pour les postes techniques. Un entrepreneur local plaide : « *Nous avons aujourd'hui de nombreux diplômés, mais ils ne possèdent pas les qualifications recherchées par les carrières. Un centre de formation permettrait enfin de créer un véritable emploi local.* » Cette proposition, qui trouve un écho dans des expériences similaires menées dans d'autres bassins miniers du pays (zircon de Mboro), apparaît comme l'une des pistes les plus consensuelles pour réorienter la RSE vers une logique d'insertion économique durable plutôt que de philanthropie ponctuelle.

En miroir du modèle conceptuel présenté en amont (Figure 1), les résultats présentés ci-dessus sont synthétisés dans un modèle empirique propre au cas de Diack (Figure 2), qui donne à voir,

dimension par dimension, l'écart entre la RSE telle qu'elle est affichée par les entreprises et la RSE telle qu'elle est vécue par les communautés locales.

Figure 2 : Modèle empirique de la RSE dans les carrières de basalte de Diack



Source : Nous-mêmes

4. Discussion des résultats

Les résultats présentés ci-dessus permettent de reconsidérer, à la lumière de la littérature mobilisée, la question centrale de cette recherche : la RSE mise en œuvre par les entreprises exploitant les carrières de basalte de Diack constitue-t-elle une préoccupation effective ou un discours de trompe-l'œil ?

4.1. Une RSE philanthropique plus que stratégique

Premièrement, l'analyse confirme le constat, déjà établi par Léna Palosse (2023) et Doucouré (2023) et rappelé en introduction, selon lequel plusieurs entreprises confondent des actions sociales ponctuelles (réhabilitation d'écoles, dons, construction de postes de santé avec une démarche RSE structurée). Les réalisations recensées à Diack (postes de santé, bibliothèque, fournitures scolaires) relèvent presque exclusivement de la dimension discrétionnaire ou philanthropique du modèle de Carroll (1991, 1999), au détriment des dimensions économique (partage de la rente, emploi durable), légale (respect du Code du travail) et éthique (traitement équitable des travailleurs, transparence). Cette focalisation sur le registre philanthropique, hautement visible et politiquement rentable pour les entreprises comme pour les autorités

municipales associées aux inaugurations, s'apparente à ce que Frynas (2005) qualifie de « *faux développement* » : une RSE qui promet un impact social et économique sans jamais véritablement le produire dans ses dimensions structurelles.

4.2. Des modèles de parties prenantes essentiellement défensifs

Deuxièmement, à la lumière de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Mitchell, Agle et Wood, 1997), les pratiques observées à Diack s'apparentent davantage à des modèles « *défensifs* » qu'à des modèles « *collectifs* » (Acquier et Aggeri, 2008). Les entreprises réagissent aux demandes identifiées, notamment par la construction d'infrastructures sociales, sans mettre en place de mécanismes pérennes de co-construction avec les parties prenantes primaires que sont les travailleurs et les riverains directement affectés. Ce constat rejoint les limites déjà relevées dans la littérature quant à l'écart entre ce que l'entreprise « *devrait faire* » et ce qu'elle « *fait réellement* » (Kochan et Rubenstein, 2000). Il confirme également, dans le cas spécifique du secteur minier sénégalais, l'analyse de Campbell et Laforce (2016), pour qui la RSE minière en Afrique reste largement déconnectée des réalités locales et façonnée par les standards internationaux plutôt que par les besoins des communautés.

Ce résultat rejoint le cas guinéen documenté par Diallo (2019), où la RSE reste largement unilatérale et peu concertée, mais contraste avec le cas de la mine Maricunga au Chili (Webb et al., 2010), où des accords bilatéraux formalisés avec les communautés indigènes ont permis une gestion plus collective des parties prenantes. Cette divergence s'explique moins par une différence de secteur que par le contexte institutionnel : au Chili, un cadre légal plus contraignant et une société civile mieux organisée ont structuré le rapport de force en faveur des communautés, alors qu'à Diack, la faible opérationnalisation des mécanismes de redistribution (FADL, FAPCL) laisse les entreprises libres de définir unilatéralement l'agenda RSE.

4.3. Un isomorphisme institutionnel plus qu'un ancrage local

Troisièmement, la lecture néo-institutionnaliste (DiMaggio et Powell, 1983 ; Scherer et Palazzo, 2007) éclaire le contraste observé entre le registre discursif mobilisé par les entreprises chartes d'engagement, référence implicite aux normes ISO, vocabulaire du développement durable et les pratiques effectivement rapportées par les travailleurs : absence de CDI, absence de couverture sociale, licenciements contestés. Ce décalage entre discours formalisé et pratique opérationnelle constitue une forme de découplage institutionnel : les entreprises adoptent les

signes extérieurs de légitimité exigés par leur environnement institutionnel sans que cela ne se traduise nécessairement par une transformation des pratiques de gestion des ressources humaines ou environnementales. Ce phénomène confirme, dans un contexte de petites et moyennes carrières encore peu étudié contrairement aux grandes exploitations aurifères ou pétrolières analysées par Campbell (2009) ou Hilson (2012), que le biais géographique identifié en introduction masque des dynamiques de légitimation comparables à celles observées dans les industries extractives de plus grande échelle.

4.4. Des rapports de pouvoir asymétriques mais contestés

Les résultats illustrent le « *jeu de contre-pouvoirs* » décrit par Doucouré (2023) entre entreprises, État, communautés, organisations de jeunesse et société civile. Si les entreprises détiennent le pouvoir économique et l'État le pouvoir légal largement sous-exploité, comme le montre la faible portée de la décision de l'Inspection du travail dans le dossier Talix Mines, les communautés disposent, comme le prédit ce cadre théorique, d'un pouvoir de contestation réel : mobilisation de l'Association des jeunes de Diack, menace de blocage des activités économiques. Cette contestation croissante peut être interprétée comme une manifestation du passage d'un « *dialogue social* » classique à un « *dialogue civil* » multi-acteurs (Dupuis, 2005), déjà identifié dans la littérature comme une caractéristique du secteur minier sénégalais.

4.5. Une perception clivée selon la position des acteurs

La divergence entre les perceptions positives des acteurs institutionnels proches des entreprises (élus municipaux) et les perceptions critiques des acteurs directement exposés aux externalités négatives (travailleurs, agriculteurs, familles endeuillées) confirme la pertinence de la distinction entre légitimité et légalité proposée par Téné (2012) : les entreprises satisfont un critère de légalité, financements documentés et conventions signées avec les municipalités, sans nécessairement obtenir une légitimité sociale auprès de l'ensemble des parties prenantes locales. Ce résultat prolonge également les travaux de Doucouré (2023) sur la contribution mitigée de la RSE stratégique à l'inclusion et au développement communautaire au Sénégal, en l'illustrant, cette fois, dans le cas spécifique et jusqu'ici peu documenté des carrières de basalte à petite et moyenne échelle.

Au total, ces résultats permettent de répondre à la question centrale de la recherche de façon nuancée : la RSE à Diack n'est ni totalement absente, ni pleinement fonctionnelle comme levier de développement durable. Elle correspond davantage à une RSE communautaire de type

philanthropique et réactif (Doucouré, 2023), mobilisée par les entreprises comme un instrument de légitimation sociale (social license to operate), mais dont la portée transformatrice reste structurellement limitée par l'absence de dialogue institutionnalisé, la faible opérationnalisation des mécanismes financiers prévus par la loi, et la persistance d'atteintes non compensées aux droits des travailleurs et à l'environnement.

5. Implications théoriques, managériales et politiques

Cette recherche contribue à la littérature sur la RSE minière en Afrique de trois manières. Elle documente empiriquement un segment jusqu'ici peu étudié du secteur extractif les carrières de basalte à petite et moyenne échelle comblant partiellement le biais géographique et sectoriel identifié en introduction (Campbell, 2009 ; Hilson, 2012), la littérature se concentrant surtout sur les grandes exploitations aurifères, pétrolières ou de bauxite. Elle montre que les dynamiques de légitimation, de découplage institutionnel et de gestion défensive des parties prenantes, généralement documentées à l'échelle de grands groupes internationaux, se retrouvent aussi chez des opérateurs de taille intermédiaire ancrés localement, nuanciant l'hypothèse selon laquelle la proximité géographique et sociale favoriserait mécaniquement une RSE plus relationnelle (Diop Sall et Boidin, 2019). Elle apporte enfin un éclairage empirique à la théorie des parties prenantes dans un contexte institutionnel faible, où la frontière entre responsabilités publiques et privées reste poreuse (Rey et Mazalto, 2020).

Sur le plan néo-institutionnel, cette recherche illustre empiriquement un mécanisme de découplage entre discours et pratiques dans un contexte de faible contrainte institutionnelle : contrairement aux grands groupes miniers internationaux, soumis à des audits et à une pression réputationnelle forte, les opérateurs de taille intermédiaire étudiés ici adoptent les signes extérieurs de légitimité (vocabulaire ISO 26000, chartes d'engagement) sans que cela ne déclenche de mécanisme de contrôle externe susceptible de sanctionner l'écart avec les pratiques réelles, ce qui suggère que l'intensité de l'isomorphisme institutionnel varie avec la visibilité internationale de l'entreprise, une nuance peu discutée dans la littérature existante (DiMaggio et Powell, 1983 ; Scherer et Palazzo, 2007).

Pour les entreprises opérant à Diack, les résultats appellent à rééquilibrer les investissements RSE entre visibilité philanthropique et besoins structurels prioritaires (voirie, emploi durable, sécurité au travail), en s'alignant sur les sept questions centrales de l'ISO 26000 (gouvernance, droits humains, conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, consommateurs, communautés et développement local) pour dépasser l'approche fragmentaire actuelle. La

formalisation d'un dialogue structuré avec les parties prenantes locales (comités associant élus, travailleurs, jeunes et société civile), la création d'un centre de formation aux métiers de la mine et un plan de mise en conformité sociale (généralisation des CDI, affiliation à l'IPM, cotisations sociales) constitueraient des leviers concrets pour transformer une RSE perçue comme un « *discours de trompe-l'œil* » en un véritable outil de développement partagé.

Les résultats appellent à l'opérationnalisation effective des mécanismes financiers déjà prévus par le cadre réglementaire (FADL, FAPCL, Fonds de réhabilitation des sites miniers), dont l'ineffectivité constitue un frein majeur au développement local, ainsi qu'au renforcement des capacités de contrôle de l'Inspection du travail et des services de l'environnement. L'élaboration de Plans de développement communal actuellement absents dans plusieurs communes minières permettrait d'orienter les investissements RSE vers les priorités réelles des territoires, tout comme l'adoption, par le ministère en charge des Mines, d'une stratégie sectorielle de RSE prévue par l'article 34 de la loi n° 2021-28 mais toujours non consolidée. Ces conditions apparaissent nécessaires pour transformer la RSE d'un dispositif de *soft law* discrétionnaire en un véritable levier de développement territorial durable.

Conclusion

Cette recherche visait à évaluer, à partir du cas des carrières de basalte de Diack (Ngoundiane, Thiès), si la RSE minière constitue un levier crédible de développement durable ou un simple discours de légitimation. En croisant analyse documentaire, observations de terrain sur plus de cinq ans et trente entretiens semi-directifs, l'étude révèle une réalité contrastée : les entreprises communiquent sur des engagements RSE structurés, référencés aux standards internationaux, et ont financé des infrastructures sociales visibles (postes de santé, salles de classe, forages, bibliothèque), sans toutefois répondre aux attentes structurelles des communautés routes dégradées, emploi précaire, réhabilitation environnementale ni compenser les externalités négatives durables de l'exploitation (pollution, maladies respiratoires, dégradation des terres, accidents, licenciements contestés). Ces résultats confirment, dans le contexte peu documenté des carrières de basalte sénégalaises, les principales conclusions de la littérature sur la RSE minière en Afrique : déconnexion persistante entre discours et pratiques (Gond et al., 2011 ; Banerjee, 2008), contribution mitigée au développement communautaire (Doucouré, 2023) et risque de « *faux développement* » (Frynas, 2005) la RSE à Diack relevant ainsi davantage d'une légitimation défensive et réactive que d'une stratégie territoriale co-construite, sans que cela exclue une préoccupation effective aux yeux d'une partie des acteurs.

Fondée sur une démarche qualitative et interprétative, l'étude ne prétend pas à la généralisation statistique mais à une compréhension contextualisée, renforcée par la triangulation des sources ; des recherches futures pourraient comparer plusieurs bassins de granulats au Sénégal, mesurer l'écart entre budgets RSE et besoins prioritaires, ou suivre l'opérationnalisation du Fonds de développement local prévu par le Code minier de 2016. En définitive, transformer la RSE à Diack d'un discours de trompe-l'œil en une préoccupation effective suppose de dépasser la logique philanthropique actuelle pour construire un dialogue institutionnalisé entre entreprises, État et communautés, appuyé sur les questions centrales de l'ISO 26000 et l'opérationnalisation des mécanismes de financement local déjà prévus par la réglementation.

Références Bibliographiques :

- Adler, P. A., et Adler, P. (1987). *Membership Roles in Field Research*. SAGE Publications.
- Arnould, E. J., et Thompson, C. J. (2005). Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 868–882.
- Arnould, E. J., et Wallendorf, M. (1994). Market-oriented ethnography: Interpretation building and marketing strategy formulation. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 484–504.
- Askegaard, S., et Linnet, J. T. (2011). Towards an epistemology of consumer culture theory: Phenomenology and the context of context. *Marketing Theory*, 11(4), 381–404.
- Campbell, B., et Laforce, M. (dir.) (2016). La responsabilité sociale des entreprises dans le secteur minier : réponse ou obstacle aux enjeux de légitimité et de développement en Afrique ? Québec, Presses de l'Université du Québec, 252 p.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility : Évolution of a Definitional Construct. « *Business et Society* », 38(3), 268-295.
- Darimani, A. (2016). Contribution de la responsabilité sociale des entreprises au développement des communautés locales au Ghana. In Campbell & Laforce (dir.), op. cit., p. 91-118.
- Diop Sall, F., et Boidin, B. (2019). Les très petites entreprises face à leur responsabilité sociale : le cas du Sénégal. *Revue internationale P.M.E.*, 32(3-4).
- Direction du Contrôle et de Suivi des Opérations Minières, DCSOM (2021). Rapport d'analyse des données minières . Ministère de l'Énergie, du Pétrole et des Mines du Sénégal.
- Doucouré, B. (2023). La RSE stratégique dans le secteur minier au Sénégal : incubateur d'inclusion de genre et de développement communautaire ? *Africa Development / Afrique et Développement*, 48(1), 187–212. <https://www.jstor.org/stable/48722487>
- Freeman, R. E. (1984). « *Strategic Management : A Stakeholder Approach* ». Pitman Publishing.
- Frynas, J. G. (2005). The false developmental promise of Corporate Social Responsibility: evidence from multinational oil companies. *International Affairs*, 81(3), 581-598.
- Goyette-Côté, G. (2016). Responsabilité sociale des entreprises dans le secteur minier : quelle contribution pour le développement ? In Campbell et Laforce (dir.), op. cit., p. 19-52.
- Hilson, G. (2012). Corporate Social Responsibility in the extractive industries : Experiences from developing countries. « *Resources Policy* », 37(2), 131-137.
- Hubert Ta, L. (2018). Compte rendu de La responsabilité sociale des entreprises dans le secteur minier. Réponse ou obstacle aux enjeux de légitimité et de développement en Afrique ? *Études internationales*, 49(1), 203-206.
- ITIE Sénégal (2024). 11e rapport de conciliation de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives, exercice 2023.

Keita, A. (2016). Responsabilité sociale des entreprises minières et développement communautaire dans les zones minières au Mali : du volontariat à l'obligation juridique, une perspective de terrain. In Campbell et Laforce (dir.), op. cit., p. 53-90.

Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61–72.

Malinowski, B. (1963). *A Diary in the Strict Sense of the Term*.

Mintzberg, H. (2004). Le pouvoir dans les organisations (trad. Pouvoir et gouvernement d'entreprise). Paris, Éditions d'Organisation, 242 p.

Mitchell, J. C. (1993). Case and situation analysis. *Sociological Review*, 31(2), 187–211.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., et Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

Ndiaye, M. C., Gueye, N., et Ngom, P. M. (2023). Secteur minier et développement durable au Sénégal : quelles politiques pour une orientation de la gouvernance vers une économie verte ? Actes de la Conférence économique internationale de Dakar (CEID).

Randriamaro, Z. (2018). Au-delà de l'extractivisme : alternatives féministes pour un développement respectueux de la justice sociale et de l'égalité de genre en Afrique. Dakar, Friedrich Ebert Stiftung, 23 p.

Rey, P., et Mazalto, M. (2020). Quand le développement des territoires miniers brouille les frontières entre les secteurs public et privé. Cas du secteur minier en Afrique de l'Ouest. *Mondes en développement*, 189(1), 81-97.

Simen, S. F. Ndao, A (2013), l'effet de la mise en place d'une stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise sur la culture organisationnelle : analyse, implications et enjeux pour le sénégal, *Revue Congolaise de Gestion*, 2013/1 Numéro 17 | pages 131 à 170

Téné, Th. (2012). Les enjeux de la responsabilité sociétale des entreprises en Afrique. In Lado, H. et al. (dir.), *La responsabilité sociétale de l'entreprise au Cameroun*. Yaoundé, Presses de l'UCAC, p. 377-398.