

**JOURNAL OF APPLIED ECONOMICS AND
MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
(JAEMO)**

***REVUE D'ECONOMIE APPLIQUÉE ET DE
GESTION DES ORGANISATIONS
(REAGO)***



Vol. 2 – N° 2 – june / juin 2026

Email : jaemoeditor@gmail.com

Online : www.lread.ml

ESJI Eurasian
Scientific
Journal
Index
www.ESJIndex.org
<http://esjindex.org/search.php?id=7919>

**Open Access
Journal**

ASCI
Asian Science Citation Index

<https://www.ascidatabase.com/masterjournalist.php?v=17501>

EDITORIAL LINE

Journal of Applied Economics and Management of Organizations (JAEMO) publishes scientific manuscripts in the field of economics and management sciences as well as in very close fields. Nowadays, economics and management sciences have progressed a lot to the point that they have made alliances with neighboring sciences. This journal aims to promote very specialized, original and innovative scientific research.

Currently, the journal publishes in two languages: French and English. The JAEMO journal is biannual (one issue in June and the second in December). The articles to be published by the journal must deal with a very clear problem in the fields as defined above, present the conceptual framework, the well-provided methodology, the quality data with rigorous treatment and the results that can contribute to scientific research and applied policies.

Theoretical articles are also welcome as long as they indicate the modeled stylized facts and the intuitions on advanced theories. These types of manuscripts must demonstrate advanced conceptualization and use rigorous methodological tools to pave the way for future empirical verifications. In any case, the journal remains very demanding on scientific rigor.

PUBLICATION AND FORMAT

The journal is published in electronic and paper versions under the ISSN 1987-1694 twice a year. The online version is available in PDF format in the form of the complete volume or offprints. The edited version is in A4 format.

LIGNE EDITORIALE DE LA REVUE

Journal of Applied Economics and Management of Organizations (JAEMO) publie les manuscrits scientifiques dans le domaine des sciences économiques et de gestion ainsi que dans les domaines très proches. De nos jours, les sciences économiques et de gestion ont beaucoup progressé au point qu'elles ont fait des alliances avec les sciences voisines. Cette revue se veut faire la promotion de la recherche scientifique très pointue, originale et innovante.

Actuellement, la revue publie dans deux langues qui sont le français et l'anglais. La revue JAEMO est semestrielle (un numéro le mois de juin et le second en décembre). Les articles à publier par la revue doivent porter sur une problématique très claire dans les domaines tels que définis ci-dessus, présenter le cadre conceptuel, la méthodologie bien fournie, les données de qualité avec un traitement rigoureux et les résultats pouvant contribuer à la recherche scientifique et aux politiques appliquées.

Les articles théoriques sont aussi les bienvenus pour autant qu'ils indiquent les faits stylisés modélisés et les intuitions sur des théories avancées. Ces types de manuscrits doivent faire preuve d'une conceptualisation avancée et user d'outils méthodologiques rigoureux pour ouvrir la voie à des vérifications empiriques futures. En tout état de cause, la revue reste très exigeante sur la rigueur scientifique.

PARUTION ET FORMAT

La revue paraît en version électronique et en version papier sous l'ISSN 1987-1694 deux fois par an. La version en ligne est disponible en format PDF sous forme du volume complet ou des tirés à part. La version éditée est en format A4.

SCIENTIFIC COUNCIL ECONOMIC SCIENCES

CONSEIL SCIENTIFIQUE SCIENCES ECONOMIQUES

Pr Ahmadou Aly MBAYE, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Birahim Bouna NIANG, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Maman Nafiou MALAM MAMAN, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Jean-Jacques EKOMIE, Université Omar Bongo ; Pr Adama DIAW, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Gilbert Marie Aké N'GBO Université Félix Houphouët Boigny ; Pr Kimséyinga SAVADOGO, Université Thomas SANKARA ; Pr Pam ZAHONOGO, Université Thomas SANKARA ; Pr Noel THIOMBIANO, Université Thomas SANKARA ; Pr Omer COMBARY, Université Thomas SANKARA ; Pr Youssoufou HAMADOU DAOUDA, Université Djibo HAMANI ; Pr Denis ACCLASATO, Université d'Abomey Calavi ; Pr Charlemagne IGUE, Université d'Abomey Calavi ; Pr Akoété AGBODJI, Université de Lomé ; Pr AKLESSO Egbendewe-Mondzozo, Université de Lomé ; Pr Akilou AMADOU, Université de Lomé ; Pr Chérif Sidy KANE, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Ousmane Papa KANTE, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako.

ECONOMIC SCIENCES READING COMMITTEE

COMITE DE LECTURE SCIENCES ECONOMIQUES

Pr Birahim Bouna NIANG, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Pam ZAHONOGO, Université Thomas SANKARA ; Pr Noel THIOMBIANO, Université Thomas SANKARA ; Pr Omer COMBARY, Université Thomas SANKARA ; Pr Maman Nafiou MALAM MAMAN, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Youssoufou HAMADOU DAOUDA, Université Djibo HAMANI de Tahoua ; Pr Denis ACCLASATO, Université d'Abomey Calavi ; Pr Charlemagne IGUE, Université d'Abomey Calavi ; Pr Akoété AGBODJI, Université de Lomé ; Pr AKLESSO Egbendewe-Mondzozo, Université de Lomé ; Pr Akilou AMADOU, Université de Lomé ; Pr Chérif Sidy KANE, Université Cheikh Anta Diop ; Pr PILO Mikémina, Togo, Université de KARA ; Pr Ndiack FALL, Université Cheikh Anta Diop ; Pr MOHAMED BELLO Ibrahim, Université Djibo HAMANI ; Pr LOKONON Kounagbè Odilon Boris, Université de Parakou ; Pr ZOUNGRANA Tibi Didier, Université Thomas SANKARA.

SCIENTIFIC COUNCIL MANAGEMENT SCIENCES

CONSEIL SCIENTIFIQUE SCIENCES DE GESTION

Pr Tidjani Bassirou, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Augustin Anassé Adja Anassé, Université de Bouaké ; Pr Nadédjo Bigou-Lare, Université de Lomé ; Pr El Bachir Wade, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Serge Francis Simen Nana, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Zakari Yaou KAKA, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Bertrand Sogbossi Bocco, Université de Parakou ; Pr Jean Paul Mamboudou, Université Omar Bongo de Libreville ; Pr Emmanuel Hounkou, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Judith B. Glidja, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Rosaline Worou H., Université d'Abomey-Calavi ; Pr Karima Sylla Doucouré, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Yao Messah Kounetsron, Université de Lomé ; Pr Mamadou Toe, Université Thomas Sankara de Ouagadougou ; Pr Jean-Max Kono Abe, Université de Yaoundé II ; Pr Adama Tahirou Younoussi Meda, Université Djibo Hamani de Tahoua ; Pr Birahim Gueye, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Seydou Sané, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Balibié Serge Auguste Bayala, Université Ouaga II ; Pr Boubacar Baïdari, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Désirée Altante Biboum, Université de Douala ; Pr Raphaël Nkaleu, ESSEC de Douala ; Pr Fatou Diop Sall, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Jean-Claude Kouladoun Ousseuknadji, Université de N'Djamena, Tchad.

MANAGEMENT SCIENCES READING COMMITTEE

COMITE DE LECTURE SCIENCES DE GESTION

Pr Serge Francis Simen Nana, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Yaou Zakari Kaka, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Boubacar Baidari, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Balibié Serge Auguste Bayala, Université Ouaga II ; Pr Désirée Altante Biboum, Université de Douala ; Pr Judith Glidja, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Karima Sylla Doucouré, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Birahim Gueye, Université Gaston Berger Saint Louis ; Pr Yao Messah Kounetsron, Université de Lomé ; Pr Raphaël Nkaleu, ESSEC de Douala – Tsotso Kouévi, Université de Lomé ; Pr Djaoudath Alidou, Université de Parakou ; Pr Tanko A. Tankpé, Université de Kara ; Pr Fatou Diop Sall, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Augustin Anassé Adja Anassé, Université de Bouaké ; Pr Nadédjo Bigou-Lare, Université de Lomé ; Pr El Bachir Wade, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Houdou Attikou Diallo, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Amara Nimaga, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Boubacar Kamissoko, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako.

PUBLICATION DIRECTOR / DIRECTEUR DE PUBLICATION

M. Issoufou SOUMAILA MOULEYE, Maître de Conférences Agrégé

EDITORIAL TEAM / EQUIPE DE REDACTION

Dr Amadou BAMBA, Dr Boubacar KAMISSOKO, Dr Abdoulaye MAÏGA, Dr Abdoulaye Soumaïla MOULAYE, Dr Yaya SIDIBE, Dr Souaïbou Samba Lamine TRAORE, Dr Abdoulaye N'Tigui KONARE, Dr Aminata S. Coulibaly, Dr Khalid DEMBELE, Dr Kadia CISSE, Dr Bakary BERTHE, Dr Bakary KONE, Dr Sidiki KOUMA.

TECHNICAL TEAM AND SECRETARIAT

EQUIPE TECHNIQUE ET SECRETARIAT

Djimé Silamakan DIAWARA

Ibrahim Ahmadou TOURE

Fousseyni BAGAYOGO

© *Journal of Applied Economics and Management of Organizations*

SUMMARY / SOMMAIRE

Titres et Auteurs / Titles and Authors	Pages
Supportisme et logiques actantielles dans le « sponsoring de saison » du football au Cameroun <i>Supporters' culture and Actantial Logic in "Season Sponsorship" in Cameroonian Football</i> Léopold NGODJI TCHEUTOU	1-17
Adaptation de l'agriculture vivrière (riz, mil, sorgho et maïs) face aux effets de la variation du climat au Mali <i>Adaptation of subsistence agriculture (rice, millet, sorghum, and maize) to the effects of climate variability in Mali</i> Mahamadou Bassirou TANGARA - Kadia CISSE - Barazi Tagalifi MAIGA	18-34
L'approche de la RSE pour l'exploitation aurifère durable au bénéfice du développement local : Cas du Mali <i>CRS approach for sustainable gold mining in favor of local development: Case of Mali</i> Amadou DOLO - Boubacar SY - Boureima CISSE et Balla CAMARA	35-57
Effets du Travail Non Rémunéré sur la Sécurité Alimentaire au Mali <i>Effects of Unpaid Work on Food Security in Mali</i> Fousseny DIALLO- Tiémoko SOUMAORO - Yacouba SANGARE - Aly Badara SAMASSEKOU	58-71
Influence des pratiques de développement des ressources humaines sur la performance sociale des PME de la Commune Urbaine de Labé en Moyenne Guinée <i>The Impact of Human Resource Development Practices on the Social Performance of SMEs in the Urban Municipality of Labé, Central Guinea</i> Dr Siaka FAROKO - Dr Mamadou Malal BALDE - Dr Abdoulaye KEITA - Dr Mohamed Sékou SIMPARA	72-91
Management de la supply chain et performance logistique dans le secteur de télécommunications au Mali : le cas d'Orange Mali <i>Supply chain management and logistics performance in the telecommunications sector in Mali: The case of Orange Mali</i> Zakari Yaou KAKA - Daouda DIARRA - Boubacar KAMISSOKO	92-107

Gestion des ressources humaines et incitation des femmes bénéficiaires dans les activités génératrices de revenus cas du projet de savonnerie de Dogoni <i>Human resource management and incentives for women beneficiaries in income generating activities: the case of the Dogoni soap-making project</i> Bourama DEMBELE - Sory DOLO - Kalifa DIARRA - Amadou A MAIGA	108-121
Mobilité géographique au Mali : contrainte institutionnelle et opportunité de développement des compétences professionnelles <i>Geographical mobility in Mali: institutional constraint and opportunity for professional skills development</i> Bourama DEMBELE - Kalifa DIARRA - Amadou DOLO - Jacob COULIBALY	122-134
Apport de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les relations sociales dans le secteur bancaire au Mali : cas de la Coris Bank International <i>Contribution of forward planning of jobs and skills to the social relations in banking sector: case of Coris Bank International Mali</i> Dr Bocar Issiaka YALCOUE et Pr Zakari Yaou KAKA	135-146
Effet de l'éducation sur la gestion des risques des producteurs de riz dans la zone de l'Office du Niger au Mali <i>Effect of Education on the Perception and Management of Farms among rice Producers in the Office du Niger zone in Mali.</i> Moussa DOUGNON - Boubacar SY- Abdoul Karim DIAMOUTENE	147-160
Dysfonctionnements dans le processus de recrutement des agents de santé et leurs impacts sur la performance des ressources humaines : cas du centre de santé de référence de Sikasso (Mali) <i>Dysfunctions in the recruitment process of healthcare workers and their effects on human resource performance: a case study of the Sikasso district referral health center (CSRéf), Mali.</i> Zakari Yaou KAKA - Mohamed SANOGO - Sory SAMASSEKOU	161-179
Rôle de la digitalisation dans la performance financière des cabinets d'expertise comptable au Mali : cas de la Société d'expertise comptable Diarra <i>The role of digitalization in the financial performance of accounting firms in Mali: the case of Société d'expertise comptable Diarra</i> Oumar SY - Hamane ADIAWIAKOYE - Sory SAMASSEKOU - Boubacar KAMISSOKO	180-201

Les mutations entrepreneuriales du secteur public malien face aux programmes d'ajustement structurels : de l'indépendance à la souveraineté économique (1960-2026) <i>Entrepreneurial Mutations of Mali's Public Sector under Structural Adjustment Programs: From Independence to Economic Sovereignty (1960-2026)</i> Dr Mahamane Chirfi ASCOFARÉ	202-218
---	-----------------------

L'approche de la RSE pour l'exploitation aurifère durable au bénéfice du développement local : Cas du Mali

CRS approach for sustainable gold mining in favor of local development: Case of Mali

Amadou DOLO¹ - Boubacar SY² - Boureima CISSE³ et Balla CAMARA⁴

1- Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), dolo_amadou2006@yahoo.fr

2- Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), boubacarsy2003@yahoo.fr

3, 4 – Doctorants à l'Ecole Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » ED-DESSLA Mali, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Faculté des sciences économique et de gestion (FSEG), bouracis80@gmail.com ; ballacamara200988@gmail.com

Résumé

L'industrie minière occupe une place stratégique dans l'économie malienne, à travers sa contribution au PIB, à la création d'emploi et aux recettes fiscales. Elle demeure aussi une opportunité pour booter le développement socioéconomique local. Toutefois, l'importance économique du secteur minier s'accompagne de controverses récurrentes liées aux impacts environnementaux, socio-économiques, et à une faible redistribution des bénéfices au profit des communautés locales. Pour faire face à ces controverses récurrentes, après les codes miniers qui ont précédé, une nouvelle réforme du code minier a vu le jour, puis adopté en 2023. L'objectif recherché dans cet article est à côté de cette innovation majeure d'examiner les enjeux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et la nécessité de sa mise en œuvre au sein de l'entreprise aurifère laquelle apparait comme une autre forme de réconciliation, un instrument de gouvernance et de développement durable. La démarche méthodologique est axée sur la recherche documentaire et l'exploration des données secondaires des structures étatiques et organisationnelles non étatiques. Les résultats de l'étude montrent que l'exploitation aurifère joue un rôle majeur au développement du pays. Bien qu'elle soit une force motrice indispensable pour les finances publiques maliennes, cette exploitation demeure sous pression pour maximiser son impact socioéconomique local et assurer une meilleure gestion environnementale. L'apport de la RSE demeure une opportunité majeure pour transformer le potentiel aurifère du Mali afin de permettre d'améliorer la performance sociale, organisationnelle, environnementale et économique et de contribuer à un développement bénéfique pour l'ensemble des parties prenantes.

Mots-clés: RSE ; Exploitation aurifère ; Développement local ; Mali

JEL : Q01, M14, L25

Abstract:

The mining industry occupies a strategic place in Mali's economy through its contribution to Gross Domestic Product (GDP), job creation, and fiscal revenues. It also represents an opportunity to catalyze local socioeconomic development. However, the sector's economic importance is accompanied by recurring controversies related to environmental and socio-economic impacts and to the limited redistribution of benefits to local communities. To address these recurring controversies, and following earlier mining codes, a new mining code was introduced and adopted in 2023. The aim of this article, alongside this major innovation, is to examine the issues of Corporate Social Responsibility (CSR) and the necessity of its implementation within gold mining companies, which appears as another form of reconciliation and as an instrument of governance and sustainable development. The methodological approach is based on documentary research and the exploration of secondary data from state and non-state organizational sources. The study's results show that gold mining plays a major role in the country's

development. Although it is an indispensable driving force for Mali's public finances, this activity remains under pressure to maximize its local socioeconomic impact and to ensure better environmental management. Corporate Social Responsibility (CSR) constitutes a major opportunity to transform Mali's gold potential so as to improve social, organizational, environmental, and economic performance and to contribute to development that benefits all stakeholders.

Keywords: CSR, Gold mining, Local Development, Mali

JEL : Q01, M14, L25

1. Introduction

L'exploitation minière constitue un enjeu stratégique pour de nombreux pays en développement, en particulier en Afrique subsaharienne où elle représente une source majeure de recettes fiscales, de revenus d'exportation, d'investissements directs étrangers et de croissance économique et de survie pour les populations locales. Cette exploitation attise parfois des effets néfastes aux communautés locales dont ils font l'objet de plusieurs réactions d'indignations tant du côté des populations des zones concernées, des défenseurs des droits de l'homme et environnementaux que du côté des organisations non gouvernementales. Etant donné que la majorité de ces pays sont confrontés à la pauvreté et aux conditions qui y sont généralement associées (faible niveau d'éducation et de couverture sanitaire, faiblesse des infrastructures et des conditions de vie, fortes pressions sur les ressources naturelles, etc.).

Les chefs d'Etat et de Gouvernement d'Afrique ont adopté en février 2009 la Vision du régime Minier de l'Afrique (VMA) dont l'objectif principal est de promouvoir « une exploitation équitable et optimale des ressources minières en vue d'une large croissance durable et d'un développement socio-économique soutenu ». Il s'agit d'une approche novatrice en ce sens qu'elle va au-delà de l'amélioration des régimes miniers nationaux pour déterminer comment l'exploitation minière peut contribuer véritablement au développement local, national et régional. Malgré cette vision du régime minier, l'importance économique du secteur minier s'accompagne à des défis et les conséquences néfastes associés à son exploitation.

Le Mali, vaste pays sahélien enclavé en Afrique occidentale, avec une croissance économique moyenne estimée à 4,3% entre 2010 et 2023 (BM, 2023) et une croissance démographique étalée à + 3,6 % en moyenne annuelle depuis 1998. Selon l'Institut National de la Statistique (INSTAT, 2023), environ 44% de la population vivent en dessous du seuil national de pauvreté monétaire, tandis que plus de 60% subissent des privations non monétaires liées à la santé, l'éducation, l'eau et l'énergie. La pauvreté résulte d'un manque d'investissements en éducation, santé et formation, qui limite l'employabilité et le revenu (Becker, 1933). Or, le pays est riche en ressources naturelles dont elles présentent des enjeux économiques pour les multinationales.

Le Mali est un producteur d'or d'Afrique, occupant la 3^{ème} place continentale derrière l'Afrique du Sud et le Ghana. La production aurifère est la clef de voûte du secteur minier malien et représente 95% de la production minière du Pays et occupe une place centrale dans l'économie nationale en contribuant fortement au PIB, à l'emploi direct et indirect, ainsi qu'aux recettes fiscales permettant ainsi de mettre en œuvre des politiques socioéconomiques. Différents codes miniers ont institué une série de réformes en vue de promouvoir les investissements internationaux dont le dernier est en date d'août 2023 lequel suscite une lueur d'espoir pour le pays afin de faire face aux défis auxquels il est confronté.

Toutefois, des questions émergent aux impacts directs et indirects à la fois sur l'environnement, l'économie et le système politique national et local, la juste répartition des revenus de l'exploitation minière. Les communautés locales proches du lieu de production sont souvent conflictuelles, et à la gestion des bénéfices générés par l'exploitation des ressources naturelles, dont

elles dépendent sous différentes formes. Les avancées scientifiques démontrent que les impacts humains sur l'environnement perturbent les équilibres délicats dont dépendent toutes les formes de vie sur la planète terre. Une croissance sans précédent de la population, de la consommation excessive et de l'exploitation irrationnelle des ressources naturelles a aussi son effet sur l'émergence d'une nouvelle génération des défis environnementaux qui diffèrent de ceux déjà connus en termes de taille, d'impacts et de complexité et qui font appel à des mécanismes et stratégies innovants marquant une sorte de rupture avec le passé (M. BEHNASSI, 2010). Par ailleurs, la conformité aux normes environnementales et l'adoption de pratiques de gestion durable permettent de limiter les risques juridiques et écologiques, tout en améliorant l'image de l'entreprise auprès de l'État, des partenaires économiques et des investisseurs internationaux. Comment faut-il réconcilier l'exploitation minière, gage du développement socioéconomique d'un pays, au respect de normes environnementales ? Il est crucial d'apporter des canaux de réconciliation pour une exploitation durable et équitable afin de garantir le développement économique inclusif et une protection de l'environnement.

En Afrique subsaharienne, la construction du modèle RSE s'est faite par rapport à la vision environnementale et sociale du développement (Sall Badara, 2024). La dégradation de l'environnement résulte invariablement des inégalités économiques croissantes dont les pauvres souffrent le plus. Face à ces défis cruciaux, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) apparaît non seulement comme un instrument d'acceptabilité sociale, de réduction des risques opérationnels, de protection de l'environnement, et de la création de valeur durable pour les parties prenantes, mais également comme un levier stratégique permettant d'améliorer la performance globale des sociétés minières et de concilier la performance économique aux attentes sociétales. Elle est considérée comme une opportunité et non un risque et situe l'organisation dans l'axe « développement durable ». Elle interpelle de plus en plus le monde économique et influence ses visions et stratégies, réconcilie l'entreprise avec la société et l'entreprise avec elle-même. Comme le dit Astrid et Pierre en 2010 : « s'engager dans une démarche de RSE, c'est opérer un changement en profondeur dans l'entreprise ». Elle permet, en théorie, une répartition plus équitable des retombées minières, tout en renforçant la confiance entre entreprises, communautés et institutions publiques et apparaît aussi comme une forme de réconciliation de l'entreprise avec la société et de l'entreprise avec elle-même.

Au-delà du discours institutionnel, ***une question fondamentale se pose : Dans quelle mesure les pratiques de RSE contribuent-elles à la performance de l'industrie aurifère et celle minière en général, au Mali et au développement local, tant sur le plan social, organisationnel qu'économique ?*** Cette interrogation s'inscrit dans un débat scientifique plus large portant sur le lien entre la RSE et la performance organisationnelle. Si plusieurs études soulignent les bénéfices économiques, environnementaux, sociaux ou réputationnels et sociétaux de la RSE, peu de travaux, particulièrement au Mali, analysent empiriquement cette relation dans le secteur minier, plus particulièrement dans le secteur aurifique, pourtant marqué par des enjeux de gouvernances sensibles, de risques sociaux élevés et de forte dépendance communautaire.

L'objectif général de cette étude est de comprendre la valeur stratégique de la RSE dans l'industrie extractive au Mali, comme celle de l'or qui représente un des intérêts majeurs, tant pour les entreprises que pour les décideurs publics et les populations concernées. Etant donné que les priorités et les aspirations sont rarement convergentes dans la mise en œuvre de la RSE pour le développement durable.

A côté des innovations apportées dans les codes miniers, la compréhension de la valeur stratégique de la RSE est cruciale pour assurer la pérennité, la compétitive et l'image d'une entreprise en intégrant volontairement des enjeux sociaux, environnementaux, économiques et éthiques.

Tenter de comprendre toute action responsable d'une entreprise, par rapport à ses intentions, dires et faits, à sa culture et à ses valeurs s'avère bénéfique pour les parties prenantes internes qu'externes. Comme le dit Max Weber, le comportement des entreprises ne pouvait être compris qu'en référence à leur vision du monde.

Pour atteindre cet objectif l'article présentera l'architecture suivante : la revue de la littérature, la démarche méthodologique, les aperçus de la situation socioéconomique du pays, les impacts positifs et négatifs de l'exploitation aurifère (artisanale ou traditionnelle & industrielle) au Mali, les enjeux de la RSE dans les entreprises et de l'or en particulier et terminant par des implications managériales ou recommandations et afin la conclusion.

2. Revue de la littérature

Pour beaucoup de dirigeants, l'Entreprise a pour vocation première de faire profits, c'est-à-dire de réaliser, fabriquer des produits et offrir des services, ce qui a pour effet de créer des emplois et de la richesse. Elle représente une entité qui partage ses revenus entre trois protagonistes : l'Etat, les travailleurs et les propriétaires. Par contre, les parties prenantes internes et externes ne la voient plus seulement sous l'angle des résultats économiques, mais aussi sous celui de la performance environnementale et sociale. Les parties prenantes attendent des entreprises qu'elles soient transparentes et rendent compte de la manière dont elles fonctionnent et réalisent leurs activités et assument leurs impacts sur leur environnement global (Freeman, 1984). Ceci dit, cette production de richesse doit répondre aux attentes économiques, sociales et environnementales. L'implémentation d'un système intégré de RSE modifie la culture et la structure organisationnelles (Astrid et Pierre, 2010).

La littérature scientifique relative au lien entre Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et performance organisationnelle connaît une expansion significative, notamment dans les industries extractives où la durabilité sociale et environnementale constitue un enjeu majeur. Selon Carroll, 1991, la RSE se décline en quatre responsabilités : économique, légale, éthique et philanthropique. Cette approche hiérarchise la RSE comme un ensemble d'obligations allant de la génération de profits jusqu'à la contribution volontaire au bien-être social. La RSE est définie par la Commission européenne (2001) comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités locales, associations, ...), la satisfaction pleine aux obligations juridiques applicables, l'investissement dans le capital humain et le respect de l'environnement ». Cette définition s'est concrétisée au sens pratique du terme au travers le concept 'Triple Bottom Line, TBL' : propriété économique, respect de l'environnement et l'amélioration de la cohésion sociale » (Pesqueux, 2002). Le TBL permet de mesurer et de rapporter les résultats d'une entreprise selon des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux. Baret, en 2006, définit la performance globale comme simplement « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ». Elle se forme « par la réunion de performances financière, sociale et sociétale » (Germain et Trébucq, 2004).

La performance globale et durable de l'entreprise suppose la prise en considérations de l'intérêt des salariés, des clients, de l'environnement naturel, et désormais des générations futures. Il s'agit d'un concept multidimensionnel qui résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises. Elles sont nombreuses celles qui sont accusées de leurs irrespectueuses pratiques envers l'environnement et les parties prenantes. La question d'Astrid et Pierre, 2010, va dans ce sens « les entreprises peuvent-elles garantir une cohérence entre leur '*dire*' et leur '*faire*' ? Le succès à long terme d'une entreprise dépend de sa capacité à créer de la valeur ajoutée pour l'ensemble de ses parties prenantes (Sall Badara,

2024), au lieu de se concentrer exclusivement sur la maximisation des profits, comme le défend Milton Friedman en 1970. La RSE tente à faire des entreprises des acteurs socio-économiques à part entière, dont la responsabilité et le rôle actif sont reconnus au-delà de la seule performance économique et contribuent plutôt à une performance globale (Fatima, 2010).

Par ailleurs, ISO 26000 (2010) élargit le concept en le reliant explicitement au développement durable, en mettant en avant sept domaines d'action : droits de l'homme, conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs, gouvernance, et communautés locales. Dans le secteur minier, ces domaines correspondent aux principales sources de vulnérabilités sociales et environnementales, renforçant ainsi l'importance de leur prise en compte. Selon Barry et Ba, 2012, la norme ISO 26000 constitue une opportunité pour les pays de l'Afrique de l'Ouest car permettant de favoriser l'emploi des jeunes, de lutter contre la pauvreté, de renforcer la compétitivité des entreprises en recrutant un capital humain qualifié. La norme ISO 26000 de 2016 propose une hiérarchisation des parties prenantes, soulignant l'importance d'une gestion stratégique pour répondre efficacement aux attentes des acteurs les plus influents.

Les travaux de Porter et Kramer, 2011, soutiennent que la RSE stratégique permet de créer une *valeur partagée* (shared value) en alignant les objectifs économiques et le développement sociocommunautaire. Dans cette logique, les investissements sociaux ne sont pas considérés comme des charges, mais comme des opportunités économiques favorisant la compétitivité. Plusieurs études empiriques confirment ce lien positif. Orlitzky et al, 2003, dans une méta-analyse, montrent que les entreprises engagées dans la RSE affichent de meilleures performances financières que celles qui ne le sont pas. Pour Buys et al, 2011, la RSE améliore l'attractivité des investisseurs dans les industries extractives. Ces résultats suggèrent que la RSE constitue un facteur déterminant de rentabilité et de réduction des risques. Dans le contexte africain, Hilson, 2012, souligne que les programmes de développement communautaire dans l'industrie minière contribuent à réduire les tensions sociales, minimiser les interruptions opérationnelles et renforcer la « licence sociale d'opérer ». Ce constat renvoie à l'importance de la RSE pour la continuité des activités minières.

Selon (Banro, 2010) et (OCDE, 2011), face aux défis particuliers comme pollution, destruction des écosystèmes, déplacements de populations, risques sanitaires, conflits sociaux et exploitation artisanale illégale, auxquels le secteur minier est confronté, les entreprises minières sont soumises à des pressions institutionnelles croissantes. Des études telles que celles de (Campbell, 2007 ; Jenkins et Yakovleva, 2006) montrent que l'adhésion aux normes internationales (ITIE, ISO 14001, IFC standards) améliore la transparence financière, la gestion environnementale et la relation avec les communautés locales. Dans plusieurs mines africaines, ces standards sont devenus des outils de gouvernance durable permettant de gérer les conflits locaux (Luning, 2014).

La mise en œuvre de politiques environnementales (reboisement, gestion des déchets, protection des eaux) réduit les impacts écologiques et les coûts de réhabilitation post-exploitation (David, 2010). L'intégration d'initiatives sociales (écoles, routes, centres de santé, emplois locaux) améliore la perception communautaire, la stabilité sociale et la réputation globale de l'entreprise (Mzembe et Downs, 2014). Selon Wilson, 2015, une gestion responsable de l'environnement augmente la durée de vie des sites miniers et diminue les risques juridiques. De plus, Kolk et Van Tulder, 2009, soutiennent que la transparence et le dialogue permanent avec les parties prenantes renforcent la légitimité de l'entreprise sur le territoire.

Malgré l'abondance des études internationales, peu de recherches empiriques abordent le lien entre RSE et performance économique dans les mines industrielles du Mali, et encore moins

sur le cas du développement local. Les travaux de (Keita 2001, Keita 2019) avaient porté sur les Etudes des mines artisanales et les exploitations minières à petite échelle au Mali et ceux de (Diallo, 2020) sur les impacts environnementaux globaux. Ce manque de d'informations justifie l'intérêt scientifique d'une analyse centrée sur : (1) *l'évaluation de la performance globale des zones d'extractions* ; (2) *la perception des communautés locales* et (3) *la rentabilité économique liée à la RSE*.

L'analyse des impacts de la RSE au Mali revêt donc un intérêt stratégique et scientifique majeur. Cela permet d'évaluer non seulement les résultats concrets de la RSE sur la performance de l'entreprise, mais aussi son influence sur la structure de l'économie, la justice et la souveraineté nationale. Cet article examine alors, d'une part les enjeux, la nécessité de la mise en œuvre de la RS au sein de l'entreprise minière pour sa performance, et d'autre part, sa capacité de satisfaire aux attentes du pays en termes de développement local et d'équité.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Terrain et données de l'étude

Dans l'optique de mener à bien cette étude sur l'approche de la RSE pour l'exploitation aurifère durable au bénéfice du développement des zones concernées, nous avons adopté une démarche à la fois descriptive et analytique en s'appuyant sur une revue documentaire, les rapports de l'Etat malien et de ses structures concernées, l'analyse de documents institutionnels, les rapports issus du Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH), les rapports du Cadre de mesure des performances du CREDD (un référentiel des politiques et stratégies de développement) de 2016-2018, les documents axés sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et le Développement Durable (DD) des cahiers du Centre d'Etudes sur le Développement International et les Mouvements Economiques et Sociaux (CEDIMES) et l'exploration de Web, etc.

La collecte des informations chiffrées ou non a permis de mieux comprendre la nécessité d'une approche RSE dans les extractions minières et d'opiner les perspectives. Il s'avère important de comprendre comment les parties prenantes perçoivent une éventuelle pratique de la RSE dans le secteur minier et d'identifier les facteurs socio-économiques, les besoins et aspirations des populations locales et celles impliquées afin de pouvoir réaliser l'ampleur et l'impact socioéconomique du projet sur les populations, leur désir de changement et leur volonté d'implication pour la mise en œuvre de la RSE.

Les provenances des informations chiffrées sont variées pour la plupart viennent des rapports des structures productrices d'informations statistiques des administrations publiques du Mali sur les tendances macroéconomiques du pays, sur le marché du travail, comme l'Institut National de la Statistique (INSTAT), l'Enquête Modulaire et Permanente auprès des ménages (EMOP), Cellule de planification et de Statistique du Secteur de l'Administration Territoriale, Fonction Publique et de Sécurité Intérieure (CPS SATEPSI) / Observatoire National de l'Emploi et de la Formation (ONEF) , les Comptes Nationaux. Des sources d'informations plus diversifiées et de nature qualitative sont aussi utilisées. L'observation directe a joué un rôle dans l'étude pour tout ce qui relève d'informations pertinentes, autres actions internes effectuées par certains acteurs de la société et les constats des réalisations.

3.2. Modèles de recherche :

Sur la base des données brutes dont dispose le Mali à travers l'Institut National de la Statistique (INSTAT) et les autres structures productives d'informations énumérées ci-dessus, nous avons retenu certaines variables dans le cadre de cette étude. Les principales variables retenues sont : le Produit Intérieur Brut (PIB), la croissance démographique, Incidence de la pauvreté, le taux

de chômage, l'exploitation aurifère et la RSE. Bien que l'obtention des données fiables sur la production aurifère annuelle n'est pas chose aisée, mais la variable PIB peut être un bon indicateur pour comprendre au mieux son impact sur l'économie du pays.

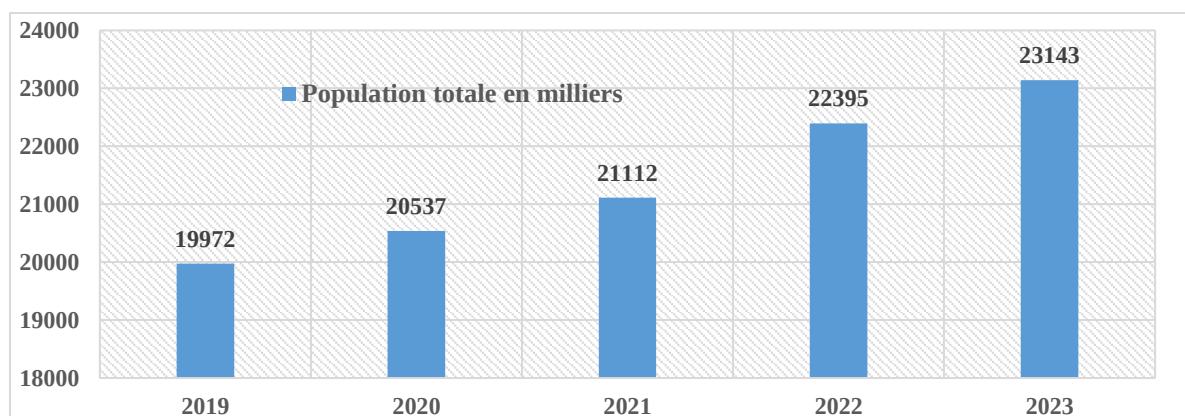
La situation économique est décrite à l'aide de l'évolution du taux de croissance du PIB réel et de ses différents secteurs (primaire, secondaire et tertiaire), celle des dépenses des ménages et des entreprises. Ces données secondaires sont utilisées pour un aperçu de l'impact de l'exploitation aurifère sur les aspects socioéconomique. Les informations non chiffrées ont fait l'objet d'une meilleure compréhension des effets néfastes de l'extraction minière sur environnemental, les perceptions et les attentes des parties prenantes (communautés locales, autorités, travailleurs, etc.) afin de relever les défis auxquels les exploitations minières sont confrontées et puis solliciter l'approche de la responsable sociale dans leurs activités. Ce travail s'est voulu à la fois descriptif et analytique avec l'usage des outils statistiques comme Excel et SPSS.

4. Aperçus de la situation socioéconomique du Mali

Depuis 2012, le Mali est confronté à des insurrections indépendantistes, Djihadistes ainsi qu'à des violences intercommunautaires occasionnant des centaines de milliers de déplacés. Bien que les slogans de souveraineté, la montée en puissance des Forces Armées Maliennes et de Sécurité (FAMAs) et le contrôle du territoire National se font entendre, force est de reconnaître que le pays traverse sans aucun doute à une crise multidimensionnelle sans précédent.

Les données démographiques démontrent aussi le fort potentiel dynamique du pays. Le rapport du 4^{ème} Recensement général de la population et de l'habitat du Mali (RGPH, 2009) illustre que le pays a enregistré des taux annuels de croissance de 0,85% entre 1976 à 1987, 1,72% sur la période de 1988-1998 et 3,83% entre 1999 et 2009. La population malienne était estimée à 14 528 662 habitants en 2009 avec un taux de croissance de 3,6%. Par conséquent, la croissance démographique est estimée à + 3,6 % en moyenne annuelle depuis 1998. A ce rythme, cette population atteindra les 30,3 millions en 2035 (DNP-2012). Lors de la présentation du résultat du 5^{ème} Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH5) et selon l'Institut National de la Statistique (INSTAT), l'effectif total de la population malienne en 2022, est estimé à 22 millions 395 mille 485 habitants dont 49,7% de la population sont de femmes et 50,3 sont des hommes, 47,2% des jeunes de moins de 15 ans et 49,9 de personnes âgées de 15 à 64 ans et devrait dépasser les 50 millions d'ici 2050, selon les projections de la Direction nationale de la population (DNP) via UNFPA Mali (2025).

Graphique 1: Indicateur de la population malienne de 2019-2023



Source : Auteur à partir des données de RGPH5 & INSTAT 2023

La croissance démographique intervient dans des économies qui ne constituent pas un ensemble homogène. En général, les économies Africaines, et du Mali en particulier, se composent de zones urbaines et de zones rurales, et parmi celles-ci, de zones inégalement peuplées. Les opportunités d'emploi, sinon, les possibilités économiques sont limitées et s'amplifient d'année en année avec la crise multidimensionnelle qui secoue le pays. Les centres urbains ne sont pas en mesure de créer un important volume d'emplois. Malgré la performance économique et la mise en place des ambitieux programmes et politiques par l'Etat malien, la proportion du chômage demeure importante et inquiétante dans ce pays, comme l'indique le tableau ci-dessous. Lorsque le secteur formel est incapable d'offrir des emplois à tous les demandeurs d'emploi, ceux qui n'arrivent pas à s'insérer dans le formel se tournent plutôt vers l'informel, ou dans la plupart des cas, s'auto-emploient.

Tableau 1 : Indicateurs de la pauvreté et du taux de chômage de 2019-2023

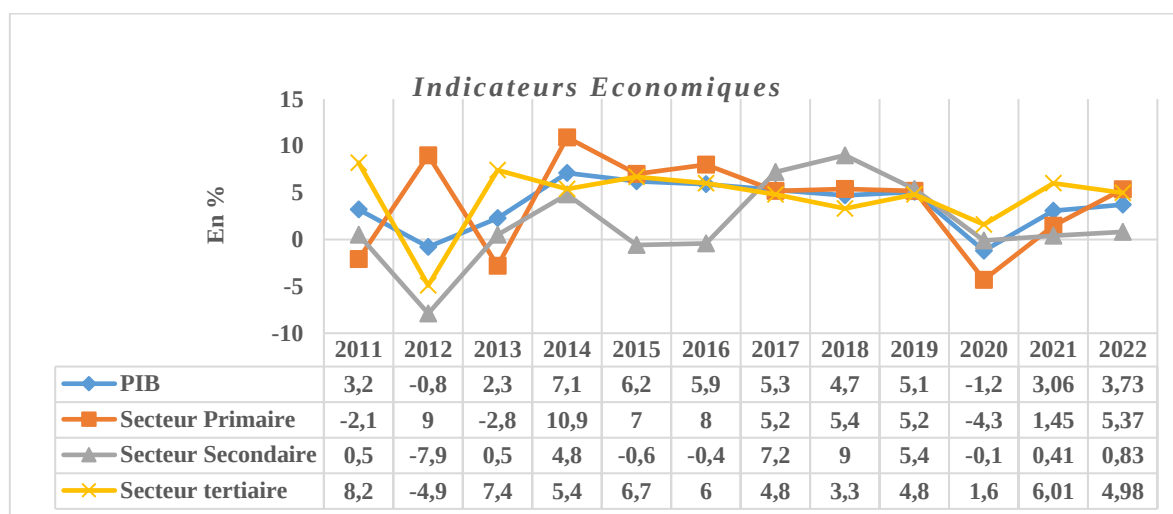
<i>Indicateurs</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>Sources</i>
Incidence de pauvreté (%)	42,3	41,9	44,6	45,5	43,9	INSTAT, EMOP 2023
Taux de chômage des 15-64 ans (en%)	4,2	5,2	7,5	6,3	6,2	CPS SATEPS /ONEF
du PIB réel (%)	5	-1,2	3,1	3,7	4,7	INSTAT/ Compte Nat.

Source : Auteurs

La pauvreté demeure l'un des défis majeurs de développement du pays. Le tableau ci-dessus illustre également que de 2019 à 2023, l'incidence de pauvreté a atteint en moyenne les 43,64% et le taux moyen de chômage des 15-64 ans à 5,88%. L'ampleur de la pauvreté mesurée par son incidence était estimée en moyenne 47,5% au niveau national entre 2001 et 2016. Sur la base de l'an 2015, les résultats de l'enquête de l'INSTAT de la période 2016-2018, révèlent en moyenne l'incidence de la pauvreté estimée à 45% au niveau national. Le non engagement sur la voie de l'industrialisation a un impact considérable au nombre d'emplois créés dans l'économie malienne. Non seulement les emplois sont plus difficiles à trouver, mais un grand nombre de jeunes devront vivre avec les stigmates d'une employabilité réduite due à un chômage anormalement long et l'éloignement du marché de travail. Cette situation de pauvreté est souvent source d'acceptation des maliens à accepter ou s'adonner aux conditions de travail dangereuses de l'exploitation artisanale afin de subvenir aux besoins de leur ménage.

Le secteur informel ou l'informel au Mali occupe une place importante dans l'emploi des hommes et femmes. Mais, ces emplois génèrent de faibles revenus, les conditions de travail sont précaires et la protection sociale est quasi inexistante. De par vitalité, il constitue un vivier pour l'émergence de petites entreprises, bien que la disponibilité des statistiques précises demeure un handicap majeur dans le pays. Les résultats de l'étude de l'Observatoire National de l'Emploi et de la Formation (ONEF) montrent que le secteur informel est le plus grand pourvoyeur d'emploi dans l'économie malienne et est source de survie pour de nombreux citoyens maliens. En effet, ce secteur étant difficilement quantifiable, échappe à toute forme de réglementation et d'imposition, ce qui implique un très important manque à gagner à l'Etat, limitant ses marges de manœuvre en termes de capacité d'investissement dans les infrastructures et de mise en place de politique sociale conséquentes.

Graphique 2 : Evolution de quelques indicateurs économiques clés (en %) de 2011-2022



Source : Auteurs à partir des données de l'INSTAT, Comptes nationaux, BM (2023)

La crise multidimensionnelle de 2012 a donné un coup dur au PIB malien, soit -0,8%, les secteurs secondaire et tertiaire ont subi le même sort, soient respectivement -7,9% et -4,9%. De même, les données infèrent que la crise sanitaire de la Covid-19 qui a débuté en fin 2019 conjuguée avec la situation socio-sécuritaire ont porté un coup sérieux aussi à la croissance en 2020 à travers le PIB qui tombe au taux négatif de -1,2%. C'est en 2014 que le pays a enregistré le taux le plus élevé, soit 7,1%.

Le secteur primaire a subi une tendance décroissante et s'est passé au rouge en 2020 à -4,3% comme taux de croissance et une part du PIB de 36,2% en 2020. L'économie du pays ne reposant pas sur des entreprises de transformations importantes, le faible taux de participation du secteur secondaire dans l'évolution du PIB s'améliore néanmoins d'année en année jusqu'en 2020 (21,2% du PIB). Le secteur tertiaire qui enregistrerait un taux de croissance de 6,9 % et une part de 37,3% du PIB en 2016 dégringole pour atteindre une basse performance avec un taux de 1,6% (avec 34,5% de contribution au PIB) en 2020.

L'économie a rebondi légèrement en 2021 avec une croissance du PIB estimée à 3,1% tirée par la reprise dans les secteurs clés de l'agriculture et des services et a montré des signes de résilience avec une croissance du PIB estimée à 3,7% en 2022, en dépit des effets combinés des sanctions de la CEDEAO et des conséquences de la guerre en Ukraine, traduisant le rebond des secteurs primaire et secondaire, en particulier la hausse de production céréalière 16,7% et la bonne tenue du secteur minier (BM, BAD, 2023, Mali) et combinées à la reprise de la consommation des ménages et des administrations publiques.

5. Les impacts de l'exploitation aurifère au Mali

5.1. Historique du métal jaune malien et les codes miniers

Le riche patrimoine historique et culturel du Mali retrace de nombreux témoignages sur le rôle que l'or a joué dans l'épanouissement des grands empires qui se sont succédé dans la région depuis le 7^{ème} siècle. Une illustration de l'importance de la production aurifère de cette époque est le célèbre pèlerinage à la Mecque de l'empereur du Mali KANKOU MOUSSA en 1324, dont la mention est devenue incontournable dans tout rappel de la gloire et de la prospérité de l'empire du Mali et a marqué les esprits en Méditerranée. L'extraction était à l'aide d'outils rudimentaires avant l'avènement des systèmes mécanisés modernes.

Aujourd'hui, l'exploitation artisanale, incluant les orpaillages traditionnel et mécanisé, est en pleine expansion au Mali. L'expérience montre que malgré des conditions relativement difficiles dans lesquelles elles s'opèrent, les exploitations minières artisanales ont tout de même un poids assez substantiel dans la production minière globale du pays et sur l'économie locale. En plus de cette contribution, il convient de citer un certain nombre d'apports positifs, tant national que local, familial et individuel. Depuis 1990, l'extraction d'or est devenue une activité majeure du Mali, et la 2^{ème} source de revenus d'exportation derrière le coton.

Les critères ou les règles de la redistribution minière de la rente minière, sont fixés par les codes miniers dont le dernier est adopté en août 2023. Les investissements jouent un rôle central dans la dynamique de la croissance économique, en influençant directement la capacité productive d'une économie, par conséquent les codes miniers de 1991 et 1999 ont institué une série de réformes en vue de promouvoir les investissements internationaux, ont rivalisé d'attractivité.

Le code de 1991 a favorisé le partenariat de l'Etat avec les sociétés privées, enregistrées dans les bourses internationales. Les entreprises pouvaient également librement transférer les bénéfices sur des comptes étrangers. Le code minier de 1999 a été aussi un autre texte de base et traitant des questions comme : la recherche et l'exploitation, les relations des titulaires des titres miniers avec, d'une part, les propriétaires des sols et d'autre part, l'administration chargée des mines, les dispositions économiques, financières, fiscales et douanières applicables aux activités minières, les dispositions relatives à l'environnement, au patrimoine culturel, à la santé, à l'hygiène, à la sécurité et à l'emploi, etc. Ce code de 1999 a limité la participation de l'Etat dans les sociétés minières à hauteur de 20%. Le nouveau code de 1999 contient également des dispositions favorables aux investisseurs, comme l'absence de surtaxe pour les surprofits.

L'Article 117 de la loi N° 2012-015 du 27 février 2012, tout en proclamant que les substances minérales lui appartiennent, l'Etat malien confère leur propriété au titulaire du titre minier d'exploitation dans le but de créer les meilleures conditions pour l'investissement et propose un ensemble de garanties et d'incitatifs aux investisseurs étrangers pour les encourager à investir. Au niveau des incitatifs financiers, l'Etat malien garantit aux titulaires de titres miniers, à leurs fournisseurs et à leurs sous-traitants, la libre conversion et le libre transfert des fonds destinés aux règlements de toutes dettes en devises, des bénéfices nets à distribuer aux associés non maliens et de toutes sommes affectées à l'amortissement des financements obtenus auprès d'institutions non maliennes et de sociétés affiliées une fois payés tous les impôts et taxes prévus par la législation malienne. Dans la même, l'article 127 de la même loi stipule que « les titulaires des permis d'exploitation sont exonérés de TVA pendant une période se terminant à la fin de la troisième année suivant la date de démarrage de la production.

Ces mesures créent de manque à gagner pour l'Etat malien et augmentent les revenus d'exploitations des minières. D'après la Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme (FIDH), le Mali a offert aux investisseurs internationaux un environnement propice à leur enrichissement mais qui ne garantit ni le respect des droits fondamentaux, ni l'amélioration à long terme des conditions de vie de la population. Cela va de pair avec les rapports de l'annuaire statistique de 2012 « ces présentes dispositions minières ont certes augmenté les investissements internationaux, mais les enjeux liés au développement n'en demeurent pas moins cruciaux, dans la mesure où les liens entre cette activité et le reste de l'économie sont forts contestables ». Un processus de relecture de code minier a vu le jour en 2014, initiée par le Ministère de mines, impliquant l'ensemble des parties prenantes et aboutissement en 2023. Pour réaliser sa nouvelle stratégie, le Gouvernement a adopté un programme d'actions composé de quatre (4) volets : révision du cadre juridique, la réforme institutionnelle, la promotion et la formation.

Le code minier adopté en 2023 montre que le Mali souhaite augmenter ses gains relatifs à ses mines, assurer un développement local plus inclusif et renforcer la souveraineté sur ses richesses naturelles. La loi N° 2023-041 du 29 août 2023 relative au contenu local dans le secteur minier qui pose un cadre ambitieux pour aider au développement des capacités locales, humaines et matérielles. L'importance du « contenu local » est ainsi renforcée. Avec ce nouveau code, les grandes mines bénéficient dorénavant de permis d'une durée de 12 ans renouvelables. Il permet désormais au gouvernement de prendre 10% dans les projets miniers et l'option d'acheter 20% supplémentaires au cours des deux premières années de production commerciale, a indiqué le Gouvernement. Une participation supplémentaire de 5% pourra être octroyée au secteur privé malien, portant les intérêts publics et privés nationaux dans les nouveaux projets à 35%. Dans l'article 124 du régime économique, l'Etat malien accorde au titulaire minier des avantages ci-après : **le libre choix des fournisseurs et sous-traitants ; l'importation des marchandises** comme matériaux, matériels, machines, équipements, pièces de rechange et bien consommables, sous réserve du respect des dispositions du présent code et des dispositions du code des Douanes ; **la libre exportation des substances transformées et le libre commerce de telles substances** sauf vers ou avec des pays hostiles à l'Etat du Mali ou à ses ressortissants, conformément à la réglementation en vigueur.

Les ressources allouées aux collectivités territoriales au titre du Fonds minier de développement local sont inscrites dans les programmes d'investissements communautaires des bénéficiaires pour utilisation conforme aux dispositions du plan de développement communautaire conclu entre le titulaire du titre minier et les autorités des collectivités territoriales (4^{ème} paragraphe Art.95 code minier de 2023). Cette réforme peut répondre à une aspiration collective pour que les bénéfices des ressources minières soient redistribués équitablement, en particulier vers les communautés locales, souvent marginalisées.

5.2. Les retombées majeures et les défis à relever

5.2.1. Impacts positifs & négatifs associés à l'exploitation artisanale

L'impact, au sens académique, désigne l'ensemble des effets mesurables, directs ou indirects produits par une réforme sur son environnement institutionnel, économique et social. Dans le cas de cette étude, ces effets peuvent être positifs lorsqu'ils contribuent à renforcer la mobilisation des ressources, transparence et la performance ; négatifs, lorsqu'ils engendrent des inégalités, tensions sociales ou des distorsions économiques et environnementales. L'exploitation aurifère représente une richesse prometteuse, mais des défis sociaux et environnementaux demeurent dont il est important d'adopter au mieux des politiques et stratégies de gestion.

Les effets positifs : Les activités d'orpaillage ont augmenté de façon considérable à partir des années 1980. Ce secteur informel non structuré, inorganisée, voire anarchique, est devenu une alternative intéressante qui joue un rôle important dans l'insertion des jeunes de deux sexes issus du milieu urbain et rural et constitue des desseins de survie de la population. Motivés par la précarité d'obtention de l'emploi, la pauvreté et autres facteurs, les orpailleurs travaillent souvent de manière saisonnière, délaissant certains l'agriculture au profit de l'or, malgré les dangers qui concourent dans l'exploitation aurifère. Etant donné que la saison des pluies constitue un handicap pour l'orpaillage, la plupart des mineurs abandonnent aussi l'exploitation pendant cette période pour s'adonner à l'agriculture à ceux-ci s'ajoutent les décisions gouvernementales de la suspension des activités d'orpaillage pendant cette période pour atténuer les risques de tout genre.

Certains d'entre eux viennent à l'exploitation minière artisanale pour constituer un complément de ressources de survie, soit pour des besoins de moyens de déplacement (motos pour la plupart des jeunes), le préparatif de mariage, soit suite à de baisse de revenus agricoles due à la mévente

ou aux effets de la sécheresse et autres. Il est presque difficile sinon impossible d'obtenir des données fiables sur la production liée à l'activité minière artisanale, sa création d'emplois, les revenus générés, quand la distinction devient complexe entre les exploitants proprement dits et les autres intervenants qui gravitent autour, tels que les commerçants ambulants, les négociants, les démarcheurs, les intermédiaires, etc. Force est de connaître que ce secteur joue un rôle important dans l'économie malienne et génère des milliers d'emplois directs ou indirects via des sous-traitants, bien que cela reste limité par rapport à la taille de la population active.

L'Extraction Minière Artisanale et à Petite Echelle (EMAPE) d'or, communément appelée « orpaillage au Mali, est un secteur crucial pour l'économie du pays ». Le code minier de 2023 définit cet orpaillage comme l'activité à petite échelle consistant à récupérer l'or contenu dans les gîtes primaires, alluvionnaires et éluvionnaires à l'intérieur d'un couloir d'exploitation artisanale par les procédés manuels associant des équipements rudimentaires, sans utilisation de produits chimiques, qui peut être indifféremment appelée orpaillage traditionnel ou orpaillage artisanal ou manuel, le tout désignant la même activité exercée dans un couloir d'exploitation artisanale. Cette activité souvent empreinte de clandestinité échappe souvent au contrôle de l'Etat. Les chiffres officiels sur les quantités d'or produit par l'Extraction Minière Artisanale et à Petite Echelle (EMAPE) au Mali sont des estimations (GI, TOC et ONUDI, 2018 :7). En se basant sur diverses estimations et les informations issues des régions productrices, les calculs de SWISSAID, entre 2012 et 2022, illustre que le Mali aurait produit plus de 300 tonnes d'or d'EMAPE non déclarées d'une valeur de 13,5 milliards USD. A la même période, selon la Chambre des mines du Mali, le pays comptait 369 sites d'orpaillage, un million d'orpailleurs, 100 coopératives et 188 comptoirs d'achat et d'exportation agréés.

Au dire du Secrétariat Général du Ministère des Mines et du pétrole, pour beaucoup, *« l'or ne brille pas pour les maliens »*. En outre, la pérennité des projets réalisés par les entreprises minières dans les zones d'exploitations, sont pour la plupart un appui ou de la prise en charge de certains services sociaux (réalisation de puits à grand diamètre, de digues, de mini barrages, forages, constructions de classes d'école, des routes en latrines, ...).

Effets négatifs : Malgré cette forte évolution de pratiques d'extractions artisanales, force est de reconnaître que le développement de l'orpaillage s'est avéré affecter par un certain nombre de défis : légal, formel et réglementaire. Ces activités aurifères artisanales ont également attiré des défis majeurs tels que : le trafic illicite et la présence de groupes rebelles (Peltier, Elia, 2024). Sans compter les conséquences humaines graves (morts d'hommes, problèmes de santé et d'hygiène), économiques et environnementales et économiques des effondrements dus aux activités minières. La richesse des mines en emploi et en financement suscite l'intérêt des groupes armés. Les impacts négatifs sur les terres agricoles des localités, en termes de dégradation du sol et d'éviction des exploitants agricoles, de même les plaintes émanant des communautés des zones d'extraction qui se voient presque à la marge des retombées de ce don naturel pour l'amélioration de leurs conditions de vie. Cela nourrit souvent des conflits entre entreprises et communautés locales, à la gestion des bénéfices générés et à la dégradation de leur environnement. Les exploitants adoptent des comportements marqués par l'informalité, une forte résilience face aux risques (effondrements, maladies), et une utilisation souvent dangereuse des produits chimiques comme le mercure.

Dans les techniques de l'orpaillage traditionnel, les risques et les dangers pour l'environnement physique se traduisent en général par des déboisements, la destruction du couvert végétal et des sols, la pollution des ressources en eau, la coupe abusive de bois, la dégradation des terres rendant inaptes, les sites (puits) abandonnés et ses conséquences, une pollution de

l'environnement par les déchets et les matières organiques, etc. Face aux difficultés que rencontre l'Etat dans le contrôle de leur exploitation, la majorité des normes de sécurité ne sont pas suivies dans ces exploitants artisanaux. Ces activités informelles représentent un énorme manque à gagner pour le pays, vu qu'une part importante de la production d'or issue de l'EMAPE n'est pas enregistrée par l'Etat malien. Cette exploitation non formelle, avec environ 350 sites répertoriés. ***Comment contrôler les différentes quantités produites par les différentes artisanales minières ? Est-ce le pays bénéficie à hauteur du souhait les gains générés par les sociétés minières ? Si oui, sous quel angle ?*** Autant de questions qui se posent pour savoir la part de contribution de l'exploitation aurifère au développement socioéconomique du pays et celui de la localité, en particulier.

Une autre question se pose : ***Comment les faire appliquer les dispositions législatives et réglementaires plus incitatives et sécurisantes et des pratiques institutionnelles plus efficaces promulguées par le Mali pour assurer l'encadrement et l'assistance des groupements miniers afin d'instaurer un véritable climat de collaboration et de confiance ?*** Partout ailleurs dans ce pays, cette activité minière au stade individuel ou familial, d'une part, ou en stade de coopératives minières, d'associations et de Groupements d'Intérêt Economique (GIE) et cause d'énormes dégâts à l'environnement, de problèmes de santé, d'hygiène et de sécurité et le problème du travail des enfants sur les sites miniers. Les efforts s'avèrent encore nécessaire pour formaliser les pratiques de l'exploitation artisanale. Il faut promouvoir le développement et la formalisation de l'orpaillage à travers l'encadrement, la formation, l'adaptation de la réglementation vigueur dans la pratique. Il faut également définir clairement le rôle des collectivités locales dans la gestion de l'orpaillage et mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités afin de leur donner les moyens nécessaires pour mieux contribuer à l'amélioration de la gouvernance de l'exploitation artisanale des mines d'or.

5.2.2. Enjeux et défis à relever de l'exploitation aurifère industrielle

Au Mali, les entreprises minières ont obtenu au début des années 1990 d'importants avantages fiscaux. Ces avantages ont graduellement augmenté le nombre de sociétés minières, et celui de l'extraction aurifère, en particulier. Avant la nouvelle réforme du code minier, le Pays a offert aux investisseurs internationaux un environnement propice à leur enrichissement mais qui ne garantissait ni le respect des droits fondamentaux, ni l'amélioration à long terme des conditions de vie de la population. Selon la Fédération Internationale des ligues des Droits de l'Homme (FIDH) « ***l'or malien est le moins cher et le plus rentable d'Afrique*** ». Il va également en droite ligne avec la vision d'Amadou Keita (2016), « ***la politique minière malienne demeure fondamentalement ancrée dans une perspective investment-led*** ». Autrement dit, il s'agit d'une approche focalisée sur l'importance d'attirer les investissements étrangers, en leur offrant des conditions propices à leurs investissements, bien souvent, au détriment des priorités nationales de développement. La vision minière pour l'Afrique (VMA) stipule que « pour pallier à l'insuffisante contribution du secteur minier au développement de l'Afrique, il faut mettre fin à l'isolement de l'industrie minière par rapport aux autres activités socioéconomiques de base, mais aussi de faire en sorte que celle-ci profite à l'ensemble des parties prenantes ». Le pays compte actuellement plusieurs mines d'or industrielles formelles en activité, concentrées principalement dans la région de Kayes et Sikasso. On peut citer ci-dessus quelques acteurs majeurs et leurs zones d'exploitations.

Tableau 2 : Quelques sociétés Minières au Mali et leurs Sites

Sociétés	Sites
Barrick Gold (Ex-Randgold)	Gère la mine d'or de Loulo-Gounkoto
AngloGol Ashanti / Allied Gold	Partenaire de la mine de Sadiola
B2Gold	Exploite la mine d'or de Fekola
SEMOS	Mine de Sadiola
Morila SA	Exploite la mine d'or de Morila
Endeavour Mining	Opère les mines de Tabakoto et Kalana (via des filiales)
Hummingbird Resources	Exploite la mine de de Komana (Yanfolila)
Resolute Mining	Opère la mine de Syama / Mine de Mako
SOMISY-SA	Mine de Syama
SOMIKA-SA	Mine d'or de Kalana
SOMILO-SA	Mine d'or de Loulo
SEMICO-SA	Mine d'or de Ségala
YATELA-SA	Mine d'or Yatela

Source : Auteurs à travers diverses sources

Les entreprises maximisent leur profit, avec la complicité d'un Etat qui ne peut ou ne veut contrôler leurs activités et les obliger à respecter leurs obligations en matière de droits de l'homme et de protection de l'environnement, défend la FIDH. Malgré l'amélioration des flux d'investissements étrangers dans le secteur minier malien depuis les réformes de 1991¹ avec la politique adoptée par les législations minières en place la contribution de l'exploitation minière au développement économique et social malien demeure déficitaire. Le secteur aurifère ne donne peu d'espoir à l'activité locale de transformation, mais demeure une richesse convoitée et prometteuse. L'activité minière s'inscrit dans projet de développement durable sur le plan social, économique et environnemental pour l'ensemble du territoire malien avec un accent particulier pour les communautés et régions abritant les sites d'exploitation.

Face aux obstacles liés à l'obtention des statistiques fiables, robustes et complètes sur les unités de production d'or annuellement, au regard de l'informel qui se développe dans ce secteur et à la non déclaration de quantité produite par les exploitants traditionnels ou artisanaux, la projection de tonnage d'or de 2019-2023 sur la base de 2018 par le Cadre de mesure des performances du CREDD et des ODD du Ministère de l'Economie et de Finances a été utilisée pour déterminer les différents niveaux de corrélation existant entre les trois variables (PIB, taux de chômage (15-64 ans) et du tonnage d'or estimé).

Tableau 3 : Tonnage d'or estimé (2018 année de base) par CREDD, PIB & taux de chômage

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Taux de croissance du PIB	4,8	5	-1,2	3,1	3,7	4,7
Taux de chômage (15-64 ans)	8,6	4,2	5,2	7,5	6,3	6,2
Production d'or (en tonnes) <i>estimée</i>	66	65	66	77	71	76

Source : Auteurs à partir du rapport CREDD 2019-2023, MEF / Mali

Pour une corrélation de Pearson, le tableau ci-dessous illustre les différentes corrélations existantes entre les trois variables avec leurs significations bilatérales. Et unilatérales.

¹ Annuaire statistique du Mali 2012 (2013, juin), Mines et Géologie, Mali P.23).

Tableau 4 : Corrélations de Pearson entre variables

		PIB	Taux de chômage (15-64ans)	Production d'or estimée
PIB	Cor. de Pearson	1	0,244	0,173
	Sig. (bilatéral)		0,641	0,743
	Sig. (unilatéral)		0,320	0,372
Taux de Chômage	Cor.de Pearson	0,244	1	0,324
	Sig. (bilatéral)	0,641		0,531
	Sig (unilatéral)	0,320		0,265
Quantité d'or esti- mée	Cor. de Pearson	0,173	0,324	1
	Sig. (bilatéral)	0,743	0,531	
	Sig. (unilatéral)	0,372	0,265	

Source : Auteurs

Les résultats de l'usage du logiciel IBM SPSS Statistics²⁷ montrent que le produit Intérieur Brut (PIB) corrèle positivement, mais faiblement, avec le taux de chômage soit 24,4%, et 17,3% avec la quantité d'or estimé annuellement. De même, la quantité d'or estimée corrèle aussi faiblement, mais positivement avec le taux de chômage. Cela concorde avec les expressions que l'or malien constitue une rente, une source principale de devises et de recettes fiscales et non une source majeure de développement industriel.

Le pays tire entre 6 à 10% de son PIB de l'industrie aurifère qui génère 65 à 75% des recettes d'exportation et 21 à 28% des recettes fiscales. Selon le ministère de Mines, le Mali ambitionne de porter la contribution de l'industrie minière à 20% de son PIB. En 2022, l'or contribuait à 25% du budget national, avec 72,2 tonnes, donc 6 tonnes par l'orpaillage artisanal (Le monde, op.cit). Selon le rapport d'AfricanGold (2024), les exportations d'or malien déclarées étaient de 65,7 tonnes en 2022, et celles non déclarées 95 tonnes, dont elles représentent près de 80% de la valeur commerciale des exportations totales du pays. La production d'or déclarée provient presque exclusivement du secteur industriel ou à grande échelle. Ce constat nous conduit à dire que *« l'acheteur disposait mieux une estimation fiable de la production aurifère sur le territoire malien que l'Etat »*. Cela interpelle l'Initiative pour la Transparence dans les Industries extractives (ITIE) dans son rôle de renforcement de gouvernance et de la transparence des extractions minières. **Comment accroître substantiellement la part de produit minier, comme l'or, dans le PIB en vue d'améliorer le bien-être social du peuple malien avec une juste distribution des revenus tirés de ce secteur et promouvoir le développement durable pour les communautés vivant dans les zones ?**

Comme Avancées majeures récentes avec le nouveau code minier, les recettes collectées par le Trésor auprès des compagnies minières en activités au Mali ont atteint 835,1milliards de FCFA (environ 1,4 milliard de dollars) en 2024, en hausse de 52,5%. Ces recettes étaient de 602 milliards de FCFA en 2023 à destination du trésor public avec 65,91 tonnes d'or (Rapport ITIE 2023) et de recettes d'exportation dépassant 1926 milliards de francs CFA. Le nouveau code minier a fait briller le trésor public malien. Les fonds essentiels au Budget national sont affectés à des secteurs vitaux tels que l'éducation et la santé et autres programmes sociaux. Avec le nouveau code minier de 2023, la participation de l'Etat a été augmentée à au moins 35%, renforçant la souveraineté économique et les retombées financières nationales. La norme internationale a été mise en place par la coalition composée de Gouvernements, d'entreprises, de la société civile, d'investisseurs et d'organisations internationales sous le nom de l'ITIE, et

qui a pour objectif principal le renforcement de la gouvernance par l'amélioration de la transparence et de la redevabilité dans le secteur des industries extractives.

La crédibilité d'une entreprise ne se mesure pas seulement à ses performances techniques, financières ou à ses ambitions industrielles, mais aussi dans sa qualité de son apport aux communautés à travers les actions volontaires ou obligatoires. Un développement économique et social véritablement pérenne et durable, doit aller de pair avec des mesures de protection de l'environnement, cruciales étant donné les nombreuses externalités négatives liées à l'exploitation des ressources naturelles (Kanta Korotomou, 2018). L'engagement de plusieurs entreprises dans le développement durable a conduit à relier la performance à la responsabilité Fatima ARIB (2010). La RSE demeure une autre forme de réconciliation, un instrument de gouvernance et de développement durable.

6. Les enjeux de la RSE dans les entreprises

L'abondance d'études internationales souligne les enjeux économiques, environnementaux, sociaux ou réputationnels et sociétaux de la RSE et les défis auxquels peuvent faire face les entreprises dans leurs activités. Dans l'extraction minière, au Mali, très peu de débats, et peu d'écrits scientifiques sur le rôle que peut jouer la RSE pour pallier aux différents défis auxquels le pays est confronté dans ce secteur. Au regard des défis énumérés ci-dessus, il y a de nécessité de mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises dans le concept d'industrie extractive. Bien qu'il n'existe pas de définition universelle de la RSE, plusieurs la perçoivent comme une façon pour les entreprises de s'occuper de ces impératifs dans leurs activités. Le tableau ci-dessous décrit un récapitulatif des bénéfices de pratiques de RSE.

Tableau 5: Récapitulatif des bénéfices de pratiques de RSE dans les entreprises

Enjeux	Engagement dans RSE	Attributs
Environnementaux (<i>Durabilité, conformité, réduction des risques</i>)	Lutte contre le changement climatique & la pollution ; Préservation de l'environnement Améliore de conformité avec les normes internationales (ISO 14001, ITIE, IFC standards).	- Adoption de pratiques durables telles que l'utilisation d'énergies renouvelables, - Réduction des émissions de gaz à effet de serre ; - Mise en place de programmes de gestion des ressources naturelles (eau, sols) ; - Amélioration de la réhabilitation des sites miniers
Economiques (Rentabilité, attractivité, réduction des coûts).	- Amélioration de la performance financière ; - Attraction des investisseurs et clients ; - Pérennisation et éthique de l'entreprise.	- Attraction d'investissements étrangers responsables (normes internationales) - Augmentation de la rentabilité grâce à la réduction des risques opérationnels. - Maintien d'une bonne réputation auprès des partenaires financiers et de l'État. - Réduction des coûts juridiques et environnementaux (prévention des dégâts).
Sociaux (Acceptabilité sociale, infrastructures, emplois)	- Amélioration de conditions de travail et de sécurité - Employabilité locale et renforcement des compétences - Participation au développement communautaire (Infrastructure, éducation, eau, etc.) - Atténuation des conflits sociaux	Garantie la productivité, la santé, la sécurité et le bien-être des employés & stabilité interne; Création d'un environnement de travail inclusif et respectueux, où la diversité est valorisée et où chaque individu se sentira écouté et respecté.

Sociétaux (Développement durable)	Contribution au développement durable et égalité de chacun ; Construction d'une société plus équitable et durable.	Contribution au développement économique et social des communautés locales en soutenant des projets d'éducation, de santé, d'emploi, etc. ; Etabli de confiance entre parties prenantes ; Assure la pérennité des entreprises à long terme.
--	---	---

Source : Auteurs

Interprétation :

Au sein des entreprises, grandes, moyennes ou petites, pratiquer la responsabilité sociale impose alors de s'efforcer à trouver l'équilibre entre trois segments de la performance : environnementale, sociale et économique. Quel que soit sa taille l'entreprise ne s'engagera dans cette voie qu'en respectant les contraintes de ses affaires. C'est en quelque sorte un problème de gestion des risques, risques de réputation, risques financiers, risques industriels, risques sociaux. C'est dans ce sens que Sense (2008) pose la question suivante : « Que se passe-t-il si je le fais pas ? ». S'engager et d'engager l'entreprise dans la mise en place d'une démarche RSE, est source de progrès social, sociétal, environnemental et de la création de la valeur économique sur le moyen et long terme.

Le développement durable prend en considération l'interdépendance entre les trois segments ci-dessus. L'idée clé est de garantir une croissance économique équilibrée, la préservation de l'environnement et l'équité sociale pour créer un avenir viable pour tous. La RSE demeure non seulement comme une opportunité de réduire les effets néfastes des activités de l'entreprise, mais surtout comme un levier d'innovation pour permettre à l'entreprise de concevoir et de proposer des produits et services de demain, et donc de pérenniser et différencier l'entreprise sur le long terme.

La déforestation avec ses multiples conséquences, la destruction d'arbres avec ses corollaires (perte d'habitat de la faune, disparition de certains animaux et d'espèces d'arbres utiles à l'homme), dégradation des sols et désertification de la zone, et de la pollution (sol et eau) avec l'usage des produits chimiques prohibés, sont entre autres des effets négatifs de l'extraction minière. Ces effets négatifs sur les plans économique, environnemental affectent la vie des communautés locales. Les populations locales se trouvent parfois au piège de la dégradation de leur environnement.

Le respect de l'environnement et aux communautés au sein desquelles elles opèrent, en adoptant des pratiques commerciales éthiques, et le respect des lois locales et les standards internationalement reconnus. L'entreprise a une responsabilité et un redevable envers ses parties prenantes. Elle doit s'assurer qu'elle n'a pas d'impacts négatifs sur ces parties prenantes, et, quand elle ne peut les éviter, qu'elle a des processus de compensation ou de réparation appropriées. Les relations entre les parties prenantes doivent être bien gérées afin de maximiser la création de valeur. Leurs bonnes relations permettront de mieux innover en anticipant les besoins sociaux et environnementaux, de prévenir les conflits avec les communautés locales et d'obtenir leur consentement pour les opérations de l'entreprise, etc.

Le manque de ressources et de compétences spécialisées, le changement de culture managériale peuvent entraver les efforts de mise en œuvre efficace de la RSE. La mesure et le reporting de l'impact de la RSE s'avèrent complexes. Les inégalités sociales, l'urgence climatique, la dégradation de l'environnement, la nécessité de promouvoir une société inclusive et un monde durable constituent autant de défis. Les entreprises sont donc appelées à prendre en compte les besoins et les attentes de leurs parties prenantes, y compris les employés, les clients, les fournisseurs, les communautés locales et la société dans son ensemble. Cela implique souvent la

promotion des conditions de travail équitables, le respect des droits de l'homme, l'engagement dans des initiatives philanthropiques (partager la réussite avec ceux qui sont dans le besoin) et le soutien aux communautés locales.

Les actions sociales de la RSE permettent à l'entreprise d'obtenir une licence sociale d'opérer, réduisant les risques de contestations, de grèves et d'interruptions d'activités. Cette acceptation sociale se traduit par un climat plus stable autour du site minier. La RSE contribue à renforcer les conditions de travail, ce qui améliore le climat social interne. Un personnel motivé, bien formé et en sécurité accroît la productivité et réduit les coûts liés aux accidents, absentéisme et conflits. Cela pourrait se réaliser si les sociétés minières investissent davantage dans l'autonomisation des jeunes et des femmes des zones d'extractions à travers des formations, des financements et autres formes d'accompagnement. Les investissements volontaires dans l'éducation, la santé, etc. renforcent l'image, la crédibilité de la société minière.

Une perception positive augmente la stabilité opérationnelle et améliore l'image institutionnelle de la mine, ce qui constitue un atout stratégique pour la continuité de ses opérations et les bénéfices varient selon les dimensions. Certes, certaines pratiques envers les parties prenantes n'ont pas d'impact direct apparent en termes économiques mais constituent théoriquement à long terme à la performance globale de l'entreprise. Donc créer des espaces de dialogue réguliers pourraient permettre aux habitants de faire entendre leur voix. Comme le dit (SALL Badara, 2024), cela renforcerait leur sentiment d'appartenance et de confiance et donnerait une véritable légitimité aux projets de la société minière.

L'écoute des préoccupations s'avère importante pour la survie de l'entreprise. En renforçant le dialogue et en répondant aux attentes, l'entreprise peut non seulement améliorer favorablement son image, mais aussi devenir un exemple d'engagement et de durabilité. De nombreuses entreprises considèrent aujourd'hui que le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes doit permettre de trouver des solutions viables aux défis du développement durable dans toutes ses dimensions (Astrid et Pierre, 2010). Le dialogue avec les parties prenantes permet de trouver de meilleures solutions à ces contraintes. En encourageant le dialogue, l'échange et l'écoute des arguments avancés, on contribue à diminuer les peurs et à faciliter l'expression des difficultés comme des idées jusqu'à ce que des solutions émergent (Marsan C, 2008). Cela instaure la confiance et la légitimité, puis réduit les conflits.

Dans les relations entre les entreprises et les sociétés, la RSE interagit de manière profonde avec le domaine de la communication en exerçant une influence majeure sur la communication des entreprises. La communication RSE s'efforce de transmettre des informations fiables et transparentes, de promouvoir des comportements responsables et de valoriser l'entreprise par des messages authentiques.

- Mécanisme de dialogue régulier et inclusif à travers les rencontres informelles et des forums publics (tous les groupes, y compris les groupes vulnérables doivent être impliqués).
- Mécanisme de résolution des plaintes et griefs de la communauté et de ses membres envers l'entreprise.
- Les actions de soutien et de développement de la communauté : développement économique, éducation, santé, développement des infrastructures, accès aux services essentiels, etc.

7. Implications managériales

Bien qu'il soit un moteur indispensable pour les finances publiques maliennes, le secteur minier reste sous pression pour maximiser son impact socioéconomique local et assurer une meilleure gestion environnementale. L'avènement des industries minières a des effets positifs et négatifs.

Les défis de la gouvernance au Mali sont inestimables. Face à ces multiples enjeux et aux défis liés, l'Etat malien s'est avéré nécessaire de doter d'une politique et une stratégie de développement des secteurs minier et pétrolier, à travers une loi de programmation décennale de développement industriel du secteur minier (2018-2028) définissant les responsabilités de tous les acteurs intervenants dans le secteur.

L'entreprise doit veiller à ne pas polluer ; à traiter ses travailleurs ou employés dans le respect de la loi, des conventions collectives applicables et du dialogue social ; à respecter les communautés ; à avoir des relations d'affaires justes et éthiques etc. Ces mesures ci-dessous s'avèrent nécessaires pour atténuer les effets controverses de l'exploitation aurifère dans les zones d'extractions afin de contribuer au développement local :

- Instaurer des mesures nécessaires pour atténuer les effets néfastes de l'activité d'exploitation sur l'environnement ;
- Respecter les dispositions relatives aux risques de santé inhérents aux exploitations minières et les règles de sécurité ;
- Promouvoir les activités génératrices de revenus (AGR) dans les zones d'exploitations : Maraîchages, techniques agricoles, élevage, pisciculture, etc.
- Partager les informations de façon claire et ouverte avec les parties prenantes, la société minière peut engager un dialogue véritablement participatif.
- Un meilleur respect des réglementations et normes ainsi que la préservation du bien-être des acteurs locaux et des populations ;
- Créer des conditions idoines permettant aux communautés de percevoir le secteur minier comme un moyen d'amélioration de leurs conditions de vie.
- Veiller au bon usage du fonds minier pour le développement social, économique et culturel des différents niveaux des collectivités territoriales, en mettant l'accent sur l'autonomisation économique des jeunes et des femmes à travers des formations, financements et autres formes d'accompagnement.
- Investir dans l'éducation et santé pour les communautés locales non seulement renforceraient l'image de la société minière comme entreprise engagée dans le bien être des communautés.
- Renforcer la crédibilité de la société minière en montrant une volonté d'ouverture et de dialogue
- Bâtir un climat de confiance basée sur l'écoute et la responsabilité.
- Concilier le développement économique à la protection de l'environnement et à la création d'emploi.
- Favoriser le développement d'une main d'œuvre locale qualifiée

Au-delà de l'engagement de l'entreprise envers les parties prenantes, celle-ci devra trouver un intérêt dans son implication dans une démarche de RSE, c'est pourquoi certains auteurs préfèrent appréhender la RSE à travers sa face apparente : la performance globale (Capron et al, 2005). Dès lors, il s'avère réaliste que les investissements dans la RSE, sont loin d'être de simples dépenses philanthropiques, deviennent un levier stratégique de rentabilité et de performance, car ils diminuent les risques financiers, les risques liés à l'activité de l'entreprise, les risques liés au contexte du pays et à la gestion de l'entreprise et par la suite renforcent l'image de l'entreprise auprès des investisseurs et des autorités.

8. Conclusion

L'exploitation minière joue un rôle déterminant dans l'économie malienne, notamment grâce à ses contributions en termes d'exportations, de recettes fiscales et d'investissements directs étrangers, mais une contribution jugée insuffisante pour les zones d'extraction. Face à la crise

d'emploi, elle demeure une alternance pour les jeunes hommes et femmes maliens, bien qu'il n'existe pas de statistiques fiables sur le nombre d'emplois, au regard de l'informel qui se développe dans ce secteur. Il existe des exportations d'or malien déclarées et celles non déclarées (échappées au contrôle de l'Etat malien) dont elles représentent une proportion très considérable de la valeur commerciale des exportations totales du pays. La production d'or déclarée provient presque exclusivement du secteur industriel ou à grande échelle. A travers les estimations de quantité d'or produite par le Cadre de mesure des performances du CREDD (2019-2023) et des ODD sous l'égide du Ministère de l'Economie et de Finances, les résultats de l'analyse ont montré que le Produit Intérieur Brut (PIB) du Mali corrèle positivement, mais faiblement avec le taux de chômage (15-64ans) et le tonnage d'or estimé pendant cette période.

Toutefois, l'exploitation du métal jaune reste confrontée à des attentes sociétales croissantes, à des controverses environnementales et à la nécessité de préserver des relations harmonieuses avec les communautés locales. La population attend de pouvoir réellement bénéficier des retombées de l'exploitation minière dans le pays, que ce soit dans l'industrialisation, la création et la promotion des industries de fabrication et de production des biens entrants dans son exploitation, etc. Elle attend des stratégies d'adaptation, comme la facilitation de l'accès au financement, la création d'activités communes, la protection sécuritaire des zones d'exploitation minière, la gestion des terres, l'accès au logement, aux soins de santé et à la scolarisation, les politiques et programmes publics ainsi que les actions de la société civile. Les sociétés minières sont donc tenues de contribuer au développement des zones d'exploitation par des actions sociales (infrastructures, santé, éducation, ...), vu que les retombées soient parfois jugées insuffisantes par les populations locales. En adoptant ces actions volontaires l'entreprise favorise l'acceptabilité sociale de la mine, renforce le climat interne et réduit les tensions susceptibles d'interrompre les opérations.

En effet, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) apparaît comme un instrument stratégique visant à concilier rentabilité économique, acceptabilité sociale et préservation de l'environnement. Par ailleurs, la conformité aux normes environnementales et l'adoption de pratiques de gestion durable permettent de limiter les risques juridiques et écologiques, tout en améliorant l'image de l'entreprise auprès de l'État, des partenaires économiques et des investisseurs internationaux. Ainsi, loin d'être un simple outil philanthropique, la RSE se révèle être un véritable facteur de compétitivité, créateur de valeur partagée pour l'entreprise et les communautés locales. Elle représente une opportunité majeure pour transformer le potentiel aurifère du Mali en investissement social et environnemental durable, contribuant ainsi à un développement réellement bénéfique pour l'ensemble des parties prenantes. La RSE permet de réconcilier, tout à la fois, l'entreprise avec son environnement et l'entreprise avec elle-même.

Enfin, cette étude, limitée par des contraintes de données présente certaines limites méthodologiques et de démarches scientifiques rigoureuses. Au terme de cette recherche, il convient d'attirer l'attention des parties prenantes (Etat malien, entreprises) sur les problèmes suivants : les difficultés de mise à disposition des données statistiques fiables sur la quantité d'or produite, annuellement sur l'ensemble du territoire national, l'insuffisance de capacité de contrôle des activités d'extraction, etc. Toutefois, la mise en place de la RSE, n'est pas chose aisée dans les toutes les entreprises d'extraction, excepté le secteur industriel ou les entreprises à grande échelle. Son succès dépendra de la volonté gouvernementale et des moyens humains, financiers et techniques dont il dispose. Dans une perspective plus structurelle et à long terme, il serait pertinent de compléter des actions présentes par des initiatives stratégiques.

Références bibliographiques

Annuaire statistique du Mali 2012 (2013, juin), Mines et Géologie, Mali P.23).

Article 117, loi N° 2012-015 du 27 février 2012 portant code minier du Mali dans ses alinéas 1 et 2.

Astrid DE Poix, Pierre Dupriez (2010), « Responsabilité sociétale des entreprises : Pluralité des discours et des pratiques, diversité des cultures », Les cahiers du CEDIMES, vol. 4-N°2 Été 2010.

Bamba K. Emmanuel (2025) « *La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) minières à l'égard des communautés locales* » Thèse, Université Toulouse Capitole, 2025.

Baudouin M. M. (2025) « *Responsabilité sociétale des entreprises minières dans la ville de Kolwezi* »

Baret P. (2006), « *L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ?* », Actes de la 2^{ème} journée de recherche du CEROS.

Barry et Ba (2012), in *Forum Francophone de Lyon préparant Rio+20-Contribution RSE Sénégal pour l'atelier sur la RSE*, 07février 2012.

Campbell, B. & Laforce, M. (dir.) *La responsabilité sociale des entreprises dans le secteur minier*

Capron M, Quairel-Lanoizelée F.(2005), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilatrice de la performance globale », Journée Développement Durable AIMS-IAE d'Aix-en -Provence, pp.1-22.

Cartier, V. (dir.) — « *Construire la RSE (2024) – perspectives théoriques et pratiques* ».

Fatima ARIB (2010) « Développement durable et Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : enjeux et limites de l'approche globale de la performance », Les cahiers du CEDIMES, Vol 4, N°2 Été 2010.

Freeman R. E. (1984), *Strategic management: A stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme (FIDH) « *L'exploitation minière de l'or et les Droits de L'homme au Mali* »

Germain C, Trébucq S. (2004), « *La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions* », Semaine sociale Lamy.

Gond, J.-P. & Igalens, J. (2023) « *La responsabilité sociale de l'entreprise : Que sais-je ?* », cadre conceptuel sur la RSE, 2023.

Greta FALAVIGNA (2010) « *Corporate Social Responsibility and firm performances: an empirical study on large firms*, Les cahiers du CEDIMES, vol 4. N° 2 Été 2010.

Hilson et Gavin (2012) 'Corporate Social responsibility in the extractive Industries: Experiences from developing countries', *Resources policy*, Elsevier, vol. 37(2), pages 131-137.

Jenkins, H. et Yakovleva N. (2006), *Corporate Social Responsibility in the Mining Industry: Exploring Trends in Social and Environmental Disclosure*, *Journal of cleaner production* 14, 271-224.

Kanta korotomou (2018), « les politiques minières maliennes à l'aune des enjeux du développement économique et social », *Les Cahiers CIRDIS*, Collection Recherche No 2018-01.

Keita Amadou (2016) « Responsabilité sociale des entreprises et développement communautaire dans les zones minières au Mali : du volontariat à l'obligation juridique, une perspective de terrain ». Dans B. Campbelle et M. Laforce (dir) « 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, 2016.

Kolk et van Tulder (2009/2010), *International business corporate responsibility and sustainable development*, *International Business Review*, 19(2) 119-125.

Loi N° 2012 -015 du 27 février 2012 portant Code minier du Mali.

Loning S. (2014), *The future of artisanal Miners from a large-scale perspective : Firm valued pathfinders to disposable illegals ? Futures*, vol. 62 (A), P.67-74.

Masan C. (2008), « Réussir le changement. Comment sortir des blocages individuels et collectifs ? Bruxelles, De Boeck.

M Zembe et Y Dows (2014) 'Managerial and Stakeholder perceptions of an Africa-based multinational mining company's Corporate Social Responsibility (CSR). *The Extractive Industries and Society* 1(2), 225-236, 2014.

Milton F. (1970). *A Friedman doctrine—The Social Responsibility of Business in to Increase Its Profits*.

Mohamed BEHNASSI (2010), « Evaluation de la gouvernance Mondiale pour l'environnement et le développement durable dans la perspective des pays du Sud », *Les Cahiers du CEDIMES*, 2010, PP.25-44, vol. 4 No2 Été 2010.

OCDE (2011), *Les perspectives de l'emploi de l'OCDE 2011* ; Editions OCDE.

OCDE (2011) « Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales », Editions OCDE.

Ordonnance N° 91-065/P-CTSP portant Code minier du Mali

Ordonnance N° 99-032/P-RM du 19 août 1999 portant Code minier en République du Mali.

Pesqueux Y. (2002), « Organisations : modèles et représentations, Press Universitaires de France, Collection Gestion, Paris. *Perspective Monde* (2024), « L'impact majeur des mines d'or au Mali sur l'humain et l'économie », Université de Sherbrooke, Québec, Canada, 12 mars 2024.

Porter M.E. et M.R. Kramer (2011), « The Big Idea, creating shared value », Harvard Business Review, January-February, 62-77.

Reynaud E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbolique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15.

3^{ème} Recensement Général de la population et de l'Habitat 1998, MII-DNSI-RGPH-1998-Vo1

4^{ème} Recensement Général de la population et de l'Habitat du Mali (RGPH-2009), Analyse des résultats du thème : Ménages et caractéristiques de l'Habitat au Mali, INSTAT 2012.

5^{ème} Recensement Général de la population et de l'Habitat du Mali (RGPH5), Rapport d'Analyse des données du RGPH5, INSTAT 2023.

Sall, Badara (2024) « *Responsabilité sociétale des entreprises et perception des parties prenantes locales : cas d'une société minière au Sénégal* », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Vol 5 N°12, 2024.

Sense (2008), « Mettre en œuvre une politique de responsabilité sociale, environnementale en entreprise : Freins, leviers et bonnes pratiques », Livre Blanc Sense, www.sense.mc.com

Seydou Keita (2001), « Etude sur les mines artisanales et les exploitations minières à petite échelle au Mali », MMSD, No.80 / IIED, sept 2001.

SWISSAID 2024, AfricanGold Report, Mali septembre 2024.

Trébucq, S. & Demersseman, R. (2023) « *Le grand livre de la RSE (2023) – panorama des approches RSE* ».

Wilson, D. et al (2015), « Global Waste Management Outlook », Prepared for United Nations Environnement Programme (UNEP) and International Solid Waste Association (ISWA).

Youssoufou (2014) « Responsabilité Sociétale des multinationales en Afrique Subsaharienne : enjeux et controverses.