

Proposition de communication
Politiques agricoles et alimentaires : trajectoires et réformes
Colloque SFER – 20-21 juin 2018 à Montpellier Supagro

Jean-Marie Fodé TOURE
Doctorant en géographie – UMR ART-Dev
Université Paul-Valéry Montpellier 3

**Construire des pratiques de Responsabilité Sociale dans un climat de méfiance
vis-à-vis des agro-industries du Delta du Fleuve Sénégal**

Contexte : mise en débat du soutien au modèle agro-industriel en Afrique de l'Ouest

La crise alimentaire de 2007-2008, due à la flambée des prix mondiaux des matières premières, a conduit à la remise en cause des politiques agricoles des pays d'Afrique de l'Ouest, qui depuis les années 1990, avaient mis en œuvre la libéralisation de nombreuses filières agricoles. Ainsi, on note un retour de l'interventionnisme de l'État dans l'appui aux filières locales de production (Mendez del Villar et Lançon, 2015). Cette crise a également eu pour conséquence de relancer le débat sur l'avenir de l'agriculture en Afrique de l'Ouest, qui s'est longtemps focalisé sur le choix entre agriculture familiale et agriculture d'entreprise (Toulmin et Gueye, 2003). Un des enjeux de ce débat est de savoir, qui l'État devrait-il soutenir en termes de subventions ou de facilitation de l'accès aux facteurs de production entre l'agriculture familiale et l'agriculture d'entreprise ?

Ce débat est animé en partie par des Etats en particulier africains, des grandes firmes et des organisations internationales qui promeuvent le modèle agro-industriel. Ces groupes d'acteurs considèrent l'agriculture d'entreprise comme moderne, efficace et ouverte sur le marché. Ils présentent les exploitations familiales comme des unités de production à caractère anachronique et qui sont inefficaces et orientées vers la subsistance¹. Certains tenants de cette thèse (organisations internationales) tiennent un discours ambivalent. En effet, ils valorisent le potentiel de l'agro-industrie pour transformer l'agriculture africaine, tout en disant qu'il faut continuer de soutenir les exploitations familiales (CCFD-Terre Solidaire, ACF et Oxfam France, 2017). Les autres protagonistes du débat, en l'occurrence les organisations paysannes et les ONG sont très critiques vis-à-vis du modèle agro-industriel et mettent en avant les atouts et les apports de l'agriculture familiale. Ces derniers se positionnent comme les représentants et les défenseurs des intérêts du monde rural. Ils essayent d'influencer l'orientation des politiques agricoles pour une meilleure prise en compte des préoccupations et attentes de l'agriculture familiale. Ainsi, le plaidoyer qui est développé en faveur des exploitations familiales insiste sur leurs capacités de résilience d'adaptation et d'investissement. L'argumentaire met l'accent sur le fait que même après les épisodes de sécheresses et les épreuves imposées par la libéralisation, les exploitations familiales ont continué d'assurer la production vivrière et celle destinée à l'exportation (Belières et al., 2002). Les partisans de cette thèse mettent en exergue les effets négatifs induits par le modèle agro-industriel au niveau social, économique et environnemental (Lallau, 2012). Dans le contexte

¹ Dans la pratique, ces distinctions sont fausses car le niveau de performance dépend largement des conditions et des mesures d'incitations extérieures. Par exemple, au Sénégal, la dévaluation de 1994 combinée à la libéralisation du marché et aux restrictions du crédit, ont entraîné l'effondrement de nombreuses exploitations commerciales qui étaient incapables de rivaliser avec les petits exploitants et les importations de riz bon marché. En revanche, les exploitations familiales ont pu s'adapter et intensifier leurs activités, en recourant à la main-d'œuvre familiale bon marché au lieu de faire appel à des facteurs de production onéreux, notamment les équipements agricoles qui sont généralement acquis grâce au crédit (Toulmin et Gueye, 2003).

spécifique du Sénégal, ce modèle est très peu développé par rapport à l'agriculture familiale dans la mesure où il représente seulement 5 % des exploitations agricoles du pays.

Par conséquent, les agro-industries (surtout celles qui cherchent à s'implanter) en Afrique de l'Ouest, font face à un contexte particulier et contraint par la faible acceptation sociale de leurs modèles de production. A cela s'ajoute, une évolution croissante des dispositifs visant à encadrer les investissements privés agricoles. A titre d'illustration, nous pouvons mentionner : le *cadre de durabilité de l'International Finance Corporation*², les *Directives volontaires de la FAO* ou encore, les *principes de l'investissement agricole responsable* parrainés conjointement par la FAO, le CNUCED et le FIDA. Toutefois, ces dispositifs qui s'appuient majoritairement sur des normes volontaires, avec un niveau de contrainte assez faible, sont perçus comme des tentatives visant à légitimer un « *accaparement responsable* » des terres en Afrique (Lallau, 2012). Face à cette forte pression sociale, on peut se demander comment les agro-industries intègrent progressivement les enjeux sociétaux et environnementaux dans leurs projets d'implantation, tout en construisant des pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)³. On peut également s'interroger sur les marges de manœuvre (liberté d'action) dont disposent les firmes dans un contexte aussi contraignant.

Problématique de l'insertion territoriale des agro-industries au Sénégal

La controverse sur l'impact des agro-industries est largement portée actuellement sur l'arène internationale, mais aussi au Sénégal (Sy, 2014 ; Bourgoin et al., 2016a) (voir encadré 1).

Encadré 1 : Historique de l'insertion des agro-industries dans le Delta du Sénégal

L'implantation des premières agro-industries du Sénégal remonte aux années 1970 et s'est effectuée dans le Delta grâce au soutien des pouvoirs publics, en particulier l'État qui facilitait et négociait l'accès aux ressources (foncier et eau). Ensuite, la dynamique d'installation des agro-industries s'est accélérée à partir des années 2000 et toujours avec le soutien de l'Etat (ex. fiscalité, accompagnement par l'Agence pour la Promotion des Investissements et des Grands Travaux –APIX, exonérations de taxes et impôts) (Bourgoin et al., 2016c). Toutefois, le processus de négociation de l'accès à la terre pour les entreprises agricoles a changé d'échelon et s'opère au niveau local avec les conseils ruraux (devenus conseils municipaux) ou avec les communautés à la base (chefs de village, populations locales, etc.) (Bourgoin et al., 2016c).

Par ailleurs, depuis les années 2000, de nombreux mouvements de défenses des droits fonciers locaux dénoncent les attributions de terres et l'installation d'investisseurs privés (Seye, 2003, cité par Hopsort, 2013). Ces derniers sont présentés comme étant les principaux responsables du phénomène de l'accaparement des terres des paysans (COPAGEN, 2015). L'étude réalisée par Bourgoin et al. (2016a) démontre que ces dynamiques renforcent les pressions sur les ressources (eau et terre) et peuvent

² L'International finance Corporation est une filiale de la Banque mondiale.

³ La RSE est un concept qui permet de définir le rôle des entreprises au sein des sociétés. Cependant, son contenu ne fait pas l'objet d'un consensus stabilisateur au niveau mondial. C'est pourquoi, nous retiendrons une définition volontairement large, celle de Pasquero (2005 ; p.80) : « la responsabilité sociale de l'entreprise recouvre l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné ».

engendrer des conflits avec les populations locales comme cela s'est produit lors de l'installation de l'entreprise Senhuile. Cet événement a causé deux morts et une dizaine de blessés graves, suite à des tensions politiques dans la communauté d'accueil et des oppositions au projet d'implantation de l'entreprise (CRAFS-GRAIN, 2013).

Néanmoins, le débat reste pour l'instant enfermé dans le champ de la contestation politique du processus de transfert des terres des paysans vers les entrepreneurs agricoles. Le thème de l'insertion territoriale des agro-industries est peu renseigné au Sénégal. En effet, nombre de travaux de recherche se concentrent sur l'évaluation de l'impact de l'installation des entreprises (Kanouté et al., 2011 ; COPAGEN, 2015 ; ENDA Pronat, 2015). D'autres (Bourgoin et al., 2016a, 2016c), dans lesquels nous insérons notre problématique, s'intéressent au processus de négociation *ex-ante* de l'implantation des entreprises pour anticiper l'évaluation de leur impact. Ce processus de négociation, dans lequel se construisent les actions de RSE (objectifs en matière de création d'emplois, de réalisation d'investissements sociaux, d'atténuation des dommages, etc.), est très pertinent pour nourrir le débat actuel sur les agro-industries. En effet, il existe un risque que la négociation des actions de RSE soit biaisée en faveur de certaines parties prenantes, conduisant à des résultats immédiats, mais ne permettant pas de créer les conditions d'un changement durable (Graugnard et Heeren, 1999). Par conséquent, dans cette communication, nous souhaitons nous focaliser sur la problématique suivante : comment se construisent les pratiques de RSE des agro-industries du Delta du Fleuve Sénégal dans un climat de méfiance par rapport à l'installation de ces dernières ?

Cette réflexion sur le processus de négociation et les conditions de son déroulement permet de mieux informer les rapports de pouvoir, d'identifier le système d'acteurs en place et donc d'anticiper la question de l'impact⁴ considérée comme la situation nouvelle (issue de l'ensemble des effets de la RSE) analysée dans sa globalité (Graugnard et Heeren, 1999).

Cadre d'analyse : transfert de politiques publiques et démarches participatives

Nous analysons la construction des pratiques de RSE en nous appuyant sur les travaux portant sur les transferts des politiques publiques (*Policy transfert studies*) et ceux consacrés au concept de *participation*.

Dans le premier ensemble de travaux, nous retenons d'abord la typologie sur les transferts de politique qui peut se faire soit par le niveau de contrainte, soit par la nature des entités mises en circulation. Le premier critère permet de distinguer les transferts contraignants, imposés par un pouvoir extérieur qui mobilise des mesures coercitives⁵. Au contraire, d'autres transferts n'impliquent pas de contrainte, ni d'injonction exogène, se traduisent par l'importation d'une expérience étrangère pour s'en inspirer et apporter des solutions à un problème donné (Delpuech, 2008). Le second critère met en avant la variété des objets transférés et leur influence sur le processus de transplantation. Ainsi, il est plus difficile de faire circuler des matériaux symboliques (idées, programmes, règles) que des flux d'argent et de marchandises (équipements,

⁴ Impact, effets et résultats sont trois notions à distinguer : (i) les résultats sont des changements qualitatifs ou quantitatifs produits directement par l'action ; (ii) les effets représentent les incidences de l'action sur le milieu physique et humain environnant ; et (iii) l'impact désigne la nouvelle situation issue de l'ensemble des effets (Graugnard et Heeren, 1999).

⁵ Les réformes politiques et économiques demandées par les institutions financières internationales en échange de l'octroi de prêts ou de dons, ou par les sociétés transnationales en échange d'investissement, sont des illustrations de transferts négociés liés à des pratiques dites de « conditionnalité » (Delpuech, 2008).

infrastructures). Ensuite, des éclairages sur les acteurs impliqués dans les transferts et sur les facteurs de réussite des transferts (légitimité et prestige du modèle, proximité géographique, culturelle et linguistique, compatibilité et cohérence avec les politiques existantes, etc.) seront également mobilisés (Delpeuch, 2008).

Dans le second ensemble de travaux, nous prenons en compte la diversité des modalités de communication et de participation des parties prenantes permettant aussi d'évaluer la validité et la légitimité de la démarche participative. Citons, après S. Arnstein, (1969), et de manière croissante selon leur intensité participative : l'information (qui consiste à transmettre les informations qui intéressent ou impactent sur les parties prenantes), la consultation (qui désigne la situation où l'organisation demande un avis à ses parties prenantes) et la concertation (qui permet de prendre en compte le point de vue, les opinions et/ou les arguments de ses parties prenantes dans les prises de décisions).

Au niveau des pratiques de RSE, les attentes de la société civile sont orientées par quelques grandes références substantielles émanant d'organismes internationaux (Déclaration universelle des droits de l'homme, conventions internationales sur la protection de l'environnement, conventions fondamentales de l'OIT, etc.). Ces référentiels sont ensuite mobilisés par des organismes privés ou publics pour l'élaboration de guides de bonnes pratiques, de codes de conduite, de certifications ou de labels (lignes directrices de la RSO de l'organisme ISO, principes directeurs de l'OCDE, etc.) à destination des organisations (Capron, 2009 ; GIZ, 2013). Toutefois, ces normes génériques doivent être adaptées au contexte de l'entreprise et de son territoire d'implantation (Bonnal et al., 2016). Ainsi, deux niveaux de traduction s'opèrent : (i) du global au national (entre pays partenaires, entre une organisation internationale et un Etat, ou entre une multinationale et sa filiale, etc.) ; et (ii) du national au territoire local (entre l'Etat et les structures déconcentrées, décentralisées ou les populations locales, entre l'entreprise et les populations locales, etc.).

Selon l'étude réalisée par Matten et Moon (2008) qui utilise la théorie « *néo-institutionnaliste* », trois processus peuvent expliquer l'adoption des pratiques de RSE : (i) **les contraintes coercitives** qui font référence à l'influence des normes et codes de conduite à l'échelle mondiale et nationale ; (ii) **les contraintes mimétiques** qui correspondent au rôle qui revient aux meilleures pratiques dans le milieu des entreprises et à la façon dont elles exercent une influence au niveau mondiale ; et (iii) **les contraintes normatives** qui se réfèrent à une pression particulière provenant, par exemple, des groupements professionnels qui intègrent certaines attentes et normes dans leurs opérations quotidiennes et attendent que les autres en fassent de même (GIZ, 2013).

Ce cadre d'analyse permet de vérifier l'hypothèse centrale de cette recherche qui est la suivante : la construction de la RSE se fait sous l'influence de deux dynamiques : (i) l'importation de normes et de référentiels portant sur la RSE qui dépassent le cadre de l'entreprise ; et (ii) la prise en compte des attentes et préoccupations des acteurs du territoire. Ces deux processus peuvent être réalisés de manière conjointe : la construction de la norme RSE s'inscrit dans une logique d'hybridation entre injonction exogène et construction au niveau territorial. Cependant, nous maintenons la distinction entre ces deux processus pour les besoins de notre analyse.

(i) Pour vérifier la première partie de notre hypothèse (l'importation des normes de RSE), il est pertinent d'analyser les modalités de transfert en cours, les conceptions RSE des opérateurs de transfert, des parties prenantes locales et leurs capacités à influencer la RSE de l'entreprise. Les principales interrogations sont les suivantes : quels sont les principes de RSE

du point de vue des opérateurs de transfert et des parties prenantes locales ? Comment ces dernières imposent-elles leurs conceptions RSE à l'entreprise ? Comment, en retour, l'entreprise réagit-elle face à ces pressions ?

(ii) Pour confirmer ou infirmer la seconde partie de notre hypothèse (la co-construction des normes de RSE), il est intéressant de s'interroger sur les enjeux de la participation. Selon les acteurs, pourquoi une démarche participative a-t-elle été choisie ? Quelle en a été la démarche participative ? Comment celle-ci a-t-elle été mise en place ? Qui a participé ? Quelle est la place des différents acteurs concernés (expert, modérateur du dialogue, personnes ressources, entreprise, populations locales, personnes vulnérables etc.) ? Quels ont été les facteurs de blocage et les freins à la participation ?

Méthodologie de l'étude de cas

Afin de traiter ces deux champs de questionnements, nous avons opté pour une méthodologie qualitative qui se décline en deux temps.

Tout d'abord, nous avons identifié les grands principes et valeurs véhiculés dans les normes internationales (Global Compact, ISO 26000, Cadre de durabilité de l'IFC, etc.) et les guides de bonnes pratiques sur la RSE (Charte RSE du Réseau RSE Sénégal, etc.), au travers d'une revue de littérature. Ce travail de recherche bibliographique a permis de prendre en compte divers acteurs internationaux (bailleurs de fonds, organisations internationales, institutions de normalisation, agences de coopération, etc.) qui participent à la régulation du comportement des entreprises en général, et du secteur agricole en particulier.

En parallèle, nous avons analysé les perceptions de la RSE et les niveaux d'appropriation des référentiels internationaux par les acteurs présents au Sénégal. Ce travail s'est inspiré de la grille méthodologique développée par l'agence de coopération allemande (GIZ) pour étudier le profil RSE des pays d'Afrique Subsaharienne (GIZ, 2013). Conformément à cette grille, nous avons pris en compte les facteurs contextuels (politiques économiques et sociales) qui servent de cadre à l'élaboration et à la mise en œuvre des pratiques de RSE au travers d'une recherche bibliographique. Ensuite, nous avons évalué les actions et attentes en matière de RSE de trois grandes catégories d'acteurs institutionnels, à savoir le gouvernement, le secteur privé et les organisations de la société civile, à l'aide des entretiens semi-directifs. Il convient de mentionner que ces trois catégories d'acteurs rencontrés sont impliquées dans la dynamique d'implantation des agro-industries. Il s'agit de : (i) deux ONG impliquées dans les campagnes de mobilisation contre les accaparements de terre au Sénégal ; (ii) d'une agence étatique de promotion des investissements qui joue le rôle d'intermédiaire entre les investisseurs étrangers et les populations locales ; et (iii) d'une organisation professionnelle qui fait la promotion de la RSE au Sénégal et en Afrique de l'Ouest. Par ailleurs, nous observons également la façon dont la RSE est mise en œuvre dans d'autres entreprises du Sénégal.

Ensuite, nous avons sélectionné un cas d'étude pour analyser les modalités de construction des pratiques de RSE. L'entreprise AGRO⁶ a été retenue pour plusieurs raisons : (i) faisabilité de l'étude (disponibilité des informations sur la RSE et sur le processus d'implantation de l'entreprise, facilitation des travaux d'enquête) ; (ii) possibilité de prendre en compte l'inscription territoriale (par rapport aux politiques publiques nationales et locales) et ; (iii) intérêt liés au modèle

⁶ L'entreprise a été volontairement anonymisée.

d'entreprise. Cette entreprise, filiale d'un groupe français, s'est implantée en 2013 dans la commune de Diama et prévoit de : (i) produire du riz en régie sur 4 000 ha ; (ii) conclure des contrats de production avec les riziculteurs locaux sur 1 500 ha par an ; et (iii) transformer annuellement près de 70 000 tonnes de riz paddy. Dans son projet, elle met en avant sa démarche de responsabilité sociale (Bourgoin et al., 2016c) et sa contribution à la politique nationale d'autosuffisance en riz. Elle compte également créer 75 emplois permanents, 35 emplois saisonniers et 70 emplois temporaires sur 18 mois pour la construction de ses infrastructures (une usine de transformation notamment). Dans le cadre de cette étude de cas qui a été réalisée en août 2017, nous avons rencontré cinq catégories d'acteurs au niveau de la zone d'implantation de l'entreprise AGRO (niveau communal). Ces acteurs sont également identifiés comme des parties prenantes locales que l'entreprise AGRO devrait prendre en compte dans le processus de négociation de son insertion locale. Il s'agit : (i) d'une association de producteurs ; (ii) des chefs de villages ; (iii) des groupes vulnérables (femmes et jeunes) ; (iv) des exploitants riverains ; et (v) des agents de la commune. Lors de ces enquêtes, nous mis l'accent sur les attentes des acteurs locaux en matière de RSE, ainsi que sur leurs points de vue sur les engagements souscrits par l'entreprise AGRO.

Afin d'analyser le niveau d'appropriation de la RSE par l'entreprise, nous avons accordé une attention particulière à sa communication (communiqués de presse, rapports, etc.) pour comparer son discours avec la perception des acteurs locaux d'une part et, d'autre part les éléments du contexte local (notamment la situation socio-économique de la zone d'implantation).

Résultats et discussions

Principes véhiculés et rôle des acteurs qui encadrent la RSE

Au niveau international, les normes portant sur la RSE mettent en avant plusieurs grands principes à destination des organisations en générale incluant les entreprises. Elles insistent notamment sur l'élaboration de normes basées sur des démarches participatives et sur le respect des référentiels internationaux (en matière de droit de l'Homme, de droit du travail et de respect de l'environnement). A titre d'exemple, nous pouvons citer les Directives volontaires de la FAO qui présentent les caractéristiques ci-dessus (voir encadré 2).

Encadré 2 : l'exemple d'une norme internationale sur la gouvernance du foncier

Approuvées par le Comité de la Sécurité Alimentaire Mondiale (CSA) en mai 2012, les Directives Volontaires (DV) de la FAO visent à améliorer la gouvernance foncière des terres, des pêches et des forêts au profit de tous, en prenant en compte les populations vulnérables et marginalisées. Conçues comme un instrument juridique à caractère non contraignant, elles ont une portée mondiale et peuvent être utilisées par diverses organisations (Etats, entreprises, organisations non gouvernementales, etc.). Ces utilisateurs potentiels sont invités à respecter les droits de l'homme et les droits fonciers légitimes.

Les directives volontaires de la FAO ont été bien accueillies par la société civile qui s'est félicitée du processus de consultation mis en œuvre. Néanmoins, certaines ONG estiment que « *ce qui manque dans le texte, c'est une condamnation claire de l'accaparement de terres et d'autres ressources naturelles* » (Stéphane Parmentier

d'Oxfam, citée par *20 minutes*, 11 mai 2012). De manière quasi unanime les ONG ont déploré que « *les Etats n'aient pas obligation d'appliquer ces mesures* » (Clara Jamart d'Oxfam citée par *LePoint International*, 11 mai 2012). Dans le cas du Sénégal, la réforme foncière en cours est considérée comme une opportunité pour la mise en œuvre effective et durable des principes des directives volontaires de la FAO (IPAR, 2015). C'est pourquoi, depuis 2014, « *un comité de pilotage des directives a été mis en place pour faciliter le dialogue et la concertation entre les différentes parties prenantes de la gouvernance foncière et veiller à la prise en compte des principes des DV aux niveaux appropriés (dans les politiques et les pratiques)* » (IPAR, 2015).

A cette échelle, il est difficile de prendre en compte les caractéristiques des différents contextes locaux et nationaux. C'est pourquoi, l'encadrement de la RSE au niveau international devrait se limiter à la définition des grandes orientations, des principes et guides de bonnes pratiques, tout en laissant une marge de manœuvre aux acteurs nationaux et locaux. Mais, cette proposition n'est pas partagée par certaines ONG qui critiquent le faible niveau de contrainte des référentiels internationaux (voir encadré 1). Dans la pratique, l'imposition de normes aux Etats peut susciter des problèmes de souveraineté nationale, comme c'est déjà le cas avec le principe du Consentement Libre Préalable et Eclairé (CLPE). Avec ce principe, les gouvernements peuvent être réticents à accorder un droit de veto à un groupe de la population nationale, dans la mesure où cela s'apparente à une restriction de la souveraineté nationale et de la légitimité de l'Etat. Compte tenu de ces facteurs les consultations doivent être plus orientées vers la proposition d'un libre choix et moins vers l'incitation au consentement (Lebius, 2009). Le rôle de l'Etat dans l'application des normes internationales est donc essentiel.

Par ailleurs, le rôle des bailleurs de fonds dans l'encadrement de la RSE est assez ambigu. En effet, ils ont les moyens d'imposer l'application des mesures de RSE à l'aide des pratiques dites de « *conditionnalités* »⁷. La démarche de normalisation émanant d'une banque (ex. le cadre de durabilité de l'IFC), de même que la création de normes par les entreprises suscitent des interrogations. Dans les deux cas de figure, les populations autochtones sont exclues du processus de définition des règles de comportements responsables et du groupe d'acteurs qui contrôle leur application. De plus, la banque, comme l'entreprise ne peut pas imposer des conditions qui remettraient en cause la rentabilité de son projet d'entreprise (Comité technique foncier-développement, 2014).

D'un autre côté, les bailleurs de fonds soutiennent les approches de type « *label* » pour distinguer les investissements fonciers des accaparements de terres. A titre d'illustration, rappelons qu'en 2012, la Banque mondiale a adopté les Principes pour des investissements agricoles responsables (PIAR). De même, en 2010 le centre d'analyse stratégique française a proposé la création par l'Union Européenne d'un label « *Agro-investissement responsable* » (Lallau, 2012). Cependant, ces initiatives d'encadrement de la RSE sont perçues comme une tentative visant à légitimer l'accaparement des terres. En effet, dans certains cas, le processus de négociation paraît légal et consultatif, mais en réalité la participation est biaisée en faveur d'une seule partie prenante (chef de village par exemple) qui ne représente pas les intérêts de toute la communauté (GRAIN, 2012).

⁷ Voir la note de bas de page numéro 4.

Au niveau des institutions régionales d’Afrique de l’Ouest (UEMOA et CEDEAO), dont le Sénégal est membre, il n’existe pas de mesures incitatives en direction des entreprises pour qu’elles adoptent un comportement éthique (comme ce fut le cas depuis 2001 dans l’Union Européenne) (GIZ, 2013). Toutefois, l’Union Africaine peut servir de cadre à l’éclosion de la RSE (Wong et Yaméogo, 2011), et notamment à travers le Cadre et les lignes directrices sur les politiques foncières en Afrique. En effet, ce document d’orientation politique incite les Etats à élaborer de manière inclusive les politiques foncières (Consortium CUA-CEA-BAD, 2010).

Au niveau du Sénégal, on observe une dynamique d’intégration croissante de la RSE, sur l’initiative de divers acteurs du secteur privé, du secteur public et de la société civile.

L’Etat partage une conception volontaire et philanthropique de la RSE (GIZ, 2013). Cette vision se traduit dans les actions préconisées par l’APIX qui souhaite favoriser les investissements ayant un fort impact socio-économique et qui intègrent un volet social (construction d’écoles, d’espaces de vie et de mosquées). Certains acteurs soulignent également la participation de l’État à la mise en place d’un cadre favorable à la RSE. Ils mettent en avant l’élaboration de politiques, l’adoption de mesures incitatives et l’organisation de forums et de rencontres pour susciter des partenariats publics-privés pouvant appuyer la réalisation de projets RSE.

Toutefois, ces points de vue contrastent avec la perception des acteurs rencontrés dans la zone d’implantation de l’entreprise AGRO qui critiquent l’absence de l’Etat au niveau local. Ils estiment que l’État devrait davantage encadrer les pratiques des entreprises et imposer des normes à caractère contraignant pour inciter les entreprises à investir le champ social. Il convient de souligner que de telles mesures ne sont pas forcément compatibles avec la politique incitative actuellement menée par l’État (exonération de taxes et d’impôts, création du statut d’entreprise frange d’exportation, etc.). Par conséquent, il faudra faire un choix qui prenne en compte les attentes et préoccupations des parties prenantes (notamment les agro-industries et les exploitations familiales).

Les entreprises implantées au Sénégal partagent également, pour une grande majorité, une vision philanthropique de la RSE et cela se traduit par des actions caritatives développées en annexe de leur activité principale. Ces actions ponctuelles, réalisées sous formes de dons et de mécénat, sont à distinguer des projets d’entreprise qui sont susceptibles d’engendrer un impact durable sur une communauté extérieure à l’entreprise (GIZ, 2013). C’est pourquoi le Réseau RSE Sénégal qui est une initiative collective privée lancée à partir de 2008 développe un plaidoyer en faveur d’une RSE stratégique⁸. Cette conception de la RSE suppose d’avoir des organes de pilotage de la RSE au sein des entreprises et une stratégie de dialogue avec les parties prenantes.

Le modèle de RSE stratégique, en cours d’intégration dans certaines d’entreprises au Sénégal (ex. SONATEL, opérateur télécoms), est proche de celui qui favorise la création de valeur partagée (Porter et Kramer, 2011). Ce dernier modèle repose sur l’idée selon laquelle il existe un lien positif entre la RSE et les performances économiques de l’entreprise. Suivant cette logique, Porter et Kramer (2006) soutiennent que la RSE philanthropique qui prévaut actuellement est tellement déconnectée de l’entreprise qu’elle limite son potentiel transformateur pour la société (innovation et

⁸ « Par comparaison avec la philanthropie (...), la RSE stratégique se fonde sur une approche plus holistique et plus stratégique de l’engagement de l’entreprise vis-à-vis de la société et de son impact sur cette dernière » (GIZ, 2013).

croissance). Par conséquent, la RSE doit être liée au cœur de métier de l'entreprise, servir sa performance économique, tout en améliorant la croissance et le bien-être de la société. Il convient de noter que certains acteurs critiquent le concept même de RSE, l'associant à du « *greenwashing* », c'est-à-dire une démarche qui sert uniquement à améliorer l'image de l'entreprise. Ces derniers mettent en avant les modèles d'affaire inclusifs comme moteur d'un développement inclusif au plan social, car ils visent à intégrer les couches pauvres de la population, soit en tant que clients, soit en tant que fournisseurs, dans des modèles d'affaire viables (GIZ, 2014). En dépit des limites inhérentes à la vision utilitariste qui les caractérisent, la RSE stratégique et les modèles d'affaire inclusifs présentent un réel potentiel de progrès économique et social.

Perceptions sur la RSE des agro-industries du Delta du Fleuve Sénégal

Dans notre cas d'étude, l'entreprise AGRO assimile la RSE au respect des lois et des réglementations (foncier, environnement, etc.). En effet, les principales actions RSE mentionnées par l'entreprise sont déjà prévues dans le Plan de Gestion Environnemental et Social (PGES) et portent principalement sur : (i) la réalisation d'activités de reboisement compensatoire au niveau local ; (ii) la contribution à la création emplois ; (iii) la réalisation d'infrastructures sociales de base ; et (iv) la préservation des activités pastorales. Le fait de présenter des actions relevant du strict respect de la loi comme une pratique de RSE est contestable aux yeux de certains acteurs qui considèrent que la RSE doit aller au-delà du cadre législatif national (Commission européenne, 2001). De plus, nous incluons dans les actions RSE de l'entreprise AGRO, des éléments qui s'inscrivent dans la convention de partenariat conclue avec la commune de Diama et des initiatives qui sont réalisées de manière volontaire et ponctuelle par l'entreprise.

Concernant l'engagement communautaire de l'entreprise AGRO, les avis sont partagés au sein de la population locale. Pour les agents de la commune, l'entreprise AGRO répond à de nombreuses sollicitations et participe régulièrement aux investissements communautaires. Par contre, certains habitants des villages riverains attendent plus de la part de l'entreprise (formation des jeunes, soutien à l'activité agricole, mise en oeuvre de solutions durables pour l'accès à l'eau potable, etc.). D'aucuns estiment même que l'entreprise AGRO n'a pas respecté ses engagements vis-à-vis d'eux (promesses orales en contrepartie de l'accès à la terre). Le fait de ne pas avoir formalisé sa démarche RSE avec les habitants des villages pourrait, en partie, expliquer leur insatisfaction puisque ces derniers ne disposent pas de garanties concernant la concrétisation des promesses faites par l'entreprise. Toutefois, il faut s'interroger sur les modalités de formalisation des actions de RSE avec les villageois, en tenant compte des résistances fonctionnelles (population rurale majoritairement analphabète) pouvant limiter la bonne appropriation et diffusion de l'information (Bourgoin et al., 2016b).

Par ailleurs, l'encadrement de la RSE des agro-industries se fait également au niveau local par la commune et/ou les communautés à la base (chefs de villages et populations locales).

Le rôle de la commune est principalement de formaliser par délibération les affectations de terres et d'assurer une bonne gestion du foncier rural. Toutefois, certaines communes sont critiquées en raison d'un manque de transparence et de suivi dans les affectations/désaffectations de terres (Burnod et al, 2016). Par ailleurs, la commune peut également signer des conventions de partenariat

avec les entreprises, une démarche relevant de l'initiative volontaire de ces dernières. Dans la commune de Diama, ce sont seulement deux entreprises sur une dizaine intervenant au niveau local qui ont conclu des conventions de partenariat avec la commune, incluant des actions de RSE. Ces conventions ne comportent pas de clauses contraignantes, ni de mesures d'évaluation des engagements des parties. Elles sont parfois perçues comme un moyen de légitimer la présence de l'entreprise aux yeux des parties prenantes (commune, Etat, bailleurs de fonds, populations locales, etc.) et/ou d'accélérer les démarches pour accéder au foncier.

Enfin, les chefs de villages et les populations concernées par les demandes d'acquisition de terres devraient normalement participer au processus de négociation. Néanmoins, certaines entreprises ne respectent pas toujours le schéma classique pour accéder à la terre. Elles traitent directement avec les conseils municipaux, alors que les négociations auraient dû se faire avec les communautés à la base, avant que des accords d'affectation des terres ne soient formalisés au niveau des conseils municipaux, sur la base de délibérations (Bourgoin et al., 2016c). Une autre limite à la participation des communautés à la base concerne leur faible pouvoir de négociation qui découle d'un déficit de compétences et de moyens (matériels, financiers), de limites sur le plan de l'organisation et de la conscience collective (certains villageois se désolidarisent du groupe pour négocier individuellement avec l'entreprise, en vue d'obtenir des faveurs). Dans ces conditions, est-il possible de mettre en œuvre des démarches co-constructives entre la firme et les acteurs locaux ?

Modalités de construction de la RSE des agro-industries de la vallée du Fleuve Sénégal

Dans le discours qui est développé par l'entreprise AGRO, ses pratiques de RSE lui ont été imposées par les bailleurs de fonds, en l'occurrence la Banque Africaine de Développement (BAD) et la Banque Européenne d'Investissement (BEI). Ces derniers auraient conditionné leurs financements à : (i) la mise en place de mesures de RSE dans le PGES ; et (ii) la réalisation de l'étude d'impact sociale et environnementale. Il faut ajouter que le poids de la commune et des populations locales dans le processus de construction de la RSE n'est pas négligeable. En effet, les pratiques de RSE négociées au niveau local (convention de partenariat et contreparties) sont indispensables pour acquérir des terres et légitimer le projet d'entreprise aux yeux des parties prenantes. Par conséquent, l'adoption des pratiques de RSE résulte d'un transfert imposé par plusieurs acteurs qui exercent un pouvoir coercitif sur l'entreprise AGRO. Néanmoins, ce constat doit être nuancé, car l'imposition de pratiques de RSE dépend de l'aptitude du détenteur du pouvoir coercitif (faible pour la commune et les populations locales) à déployer des moyens de suivi et de contrôle pour vérifier l'effectivité de la mise en œuvre des pratiques imposées (Delpeuch, 2008). De plus, le caractère participatif et inclusif de la négociation pour accéder à la terre n'est pas totalement vérifié puisque l'un des habitants de la commune déclare être victime d'une spoliation de ses droits fonciers par l'entreprise AGRO, sans compensations, ni dédommagements.

Dans le cadre de son implantation, l'entreprise AGRO a mis également en avant d'autres types d'actions qui se rapprochent d'un modèle d'affaire inclusif⁹. D'après le chargé de contractualisation, l'entreprise propose la conclusion de contrats de production, c'est-à-dire, qu'elle « se lie avec le producteur, depuis la recherche du financement jusqu'à livraison du produit ». Par conséquent, elle apporte des solutions pour l'accès au financement et au marché pour les

⁹ Modèle d'affaire visant à intégrer les couches pauvres de la population, soit en tant que clients, soit en tant que fournisseurs, dans des modèles d'affaires viables (GIZ, 2014).

riziculteurs de la zone. Ce modèle fait partie des meilleures pratiques du secteur de l'entreprise et peut potentiellement participer à la réduction de la pauvreté, voire à l'amélioration de la sécurité alimentaire des exploitants locaux (Soullier, 2017). Considérée comme ce qui va devenir la norme en Afrique (Wopereis et al., 2013), le choix de l'agriculture contractuelle semble se faire sous des contraintes mimétiques. Toutefois, le modèle de l'entreprise AGRO n'est pas aussi inclusif qu'on pourrait le croire, car les critères de sélection des producteurs locaux sont nombreux et très restrictifs (être affectataire, être réceptif au modèle de l'entreprise, travailler de manière professionnelle, avoir une longue expérience dans la riziculture et avoir de bons rendements).

De plus, les modèles d'affaire inclusifs sont plus difficiles à transférer, car ils impliquent un changement de comportement des acteurs visés (Delpeuch, 2008). Dans ce cas d'étude, les contrats de production imposent aux producteurs d'adopter certaines pratiques, comme par exemple le recyclage des emballages contenant des produits phytosanitaires. Le responsable chargé de la contractualisation s'est plaint du non-respect de ces préoccupations environnementales par certains exploitants locaux, alors que l'entreprise avait organisé des séances de sensibilisation à ce sujet.

Dans l'exemple précité, la firme est fortement impliquée dans le processus du transfert. Elle se positionne à l'interface du niveau global et du niveau local. En effet, les bailleurs de fonds lui imposent des normes (ex. utilisation de produits phytosanitaires homologués par l'Union Européenne) que l'entreprise soumet aux exploitants locaux. Afin de remplir son rôle d'opérateur de transfert, l'entreprise AGRO a recours à l'expertise locale, hautement qualifiée sur les questions socio-environnementales et ayant une bonne connaissance des acteurs locaux (notamment les exploitants). Ces experts négocient avec les populations locales les acquisitions de terres en échange de pratiques de RSE et sélectionnent les exploitants locaux qui bénéficieront des contrats de production.

Implications pour la recherche et les politiques publiques

Malgré l'imposition des pratiques de RSE par les bailleurs de fonds, la commune et les populations locales, l'entreprise dispose toujours d'une marge de liberté conséquente. Par conséquent, il faudrait assurer un contrôle des réformes imposées et cela pourrait passer par l'implication de l'État et le renforcement des capacités des acteurs locaux.

Cette seconde initiative contribuera dans le même temps à renforcer la participation des acteurs locaux dans les modèles d'affaires inclusifs qui sont proposés par certaines agro-industries. Ces modèles sont également sous-valorisés au niveau national et local (Etat, entreprises, etc.) par rapport à leur potentiel transformateur. Il serait donc pertinent d'approfondir les travaux sur les conditions (environnement institutionnel) permettant de favoriser l'émergence et la pérennisation des modèles d'affaire inclusifs.

Bibliographie

Arnstein, Sherry R, 1969. « A Ladder Of Citizen Participation », *Journal of the American Planning Association*, 35: 4, 216 - 224

Agence allemande de coopération internationale (GIZ), 2013. Promotion de la responsabilité sociétale des entreprises en Afrique subsaharienne. Note d'orientation basée sur un exercice de cartographie. Publié par GIZ. Guidebook for MSP Facilitation. Rapport 335 pages.

Agence allemande de coopération internationale (GIZ), 2014. Manuel d'agriculture contractuelle. Guide pratique de mise en relation entre les petits producteurs/ productrices et les entreprises acheteuses à travers l'innovation de modèles d'affaires. Publié par GIZ. Rapport 116 pages.

Bélière J-F., Bosc P-M., Faure G., Fournier S., Losch B. (2002) : « Quel avenir pour les agricultures familiales d'Afrique de l'Ouest dans un contexte libéralisé », IIED, Dossier n° 113, octobre 2002, 46 p.

Bonnal P., et al. (dir.), 2016. *Production et circulation des normes pour l'action territoriale*. Presses Universitaires de la Méditerranée (PULM), Collection Territoires en Mutation.

Bourgoin J., Diop D. et Dia D., 2016a. « Réalité et enjeux de l'acquisition massive des terres par l'agro-industrie au Sénégal. Focus sur la zone du Delta du Fleuve Sénégal et du Lac de Guiers », *Les notes politiques de l'ISRA-BAME*, N°6. Pages 1-6.

Bourgoin J., Diop D. et Dia D., 2016b. « Accès et usage de l'information foncière. Cas des Plans d'Occupation et Aménagement des Sols (POAS) », *Les notes politiques de l'ISRA- BAME*, N°5. Pages 1-7.

Bourgoin J., Diop D. et Dia D., 2016c. « Dynamique spatiale et insertion territoriale de l'agro-industrie au Sénégal. Focus sur la zone du Delta du Fleuve Sénégal et du Lac de Guiers », *Les notes politiques de l'ISRA-BAME*, N°7, Pages 1-6.

Burnod P et al., 2017. « Chapitre 4 - Agro-industries et développement territorial : quels rôles pour les politiques foncières ? », in *Patrick Caron et al., Des territoires vivants pour transformer le monde*, Editions Quæ « Agricultures et défis du monde », p. 35-43.

Capron M., 2009. « La responsabilité sociale d'entreprise » in *l'Encyclopédie du développement durable*, Editions des Récollets, N°99 juillet.

CCFD-Terre Solidaire, Action Contre la Faim et Oxfam France, 2017. Agriculture africaine : impasse des pôles de croissance agricole. Editeurs : Action Contre la Faim – CCFD-Terre Solidaire – Oxfam France. Rapport 35 pages.

Commission européenne, 2001. *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* — Livre vert Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes. 30 pages.

Comite technique « foncier et développement », 2014. État des lieux des cadres normatifs et des directives volontaires concernant le foncier. Documents disponibles sur le portail www.foncier-developpement.fr. 21 pages.

Consortium (Commission de l'Union Africaine - Commission des Nations Unies pour l'Afrique - Banque Africaine de Développement), 2010. Cadre et lignes directrices sur les politiques foncières en Afrique. Politiques foncières en Afrique: un cadre pour le renforcement des droits foncières, l'amélioration de la productivité et des conditions d'existence. Rapport 49 pages.

COPAGEN, 2015. Touche pas à ma terre, c'est ma vie! Synthèse des résultats de la recherche participative sur les acquisitions massives de terre en Afrique de l'ouest et leur impact sur l'agriculture familiale et la sécurité alimentaire des populations locales. Rapport 58 pages.

CRAFS, GRAIN, Re:Common, 2013. Qui est derrière Senhuile- Senethanol ? Rapport GRAIN. 15 pages.

Delpeuch., 2008. « L'analyse des transferts internationaux de politiques publiques : un état de l'art », *Questions de Recherche / Research in Question*. N° 27. 62 pages.

ENDA PRONAT, 2015. ...Et si on écoutait la terre pour un développement rural durable. Enda Pronat, Rapport 158 pages.

GRAIN, 2012. Un investissement agricole responsable ? Les efforts actuels visant à réglementer les accaparements de terres ne font qu'empirer la situation. Documents disponible sur le site web : <http://www.grain.org/articles/>. Rapport 14 pages.

Graugnard G., Heeren N, 1999. *Guide méthodologique de l'évaluation de l'impact. Prise en compte de l'impact et construction d'indicateurs d'impact*. Centre international d'études pour le développement local (CIEDEL). Fonds pour la promotion des études préalables études transversales évaluations. 48 pages.

Hopsort, S, 2013. « Mobilisations contre l'accaparement de terre au Sénégal : une action collective qui hybride les modes culturels et internationaux de mobilisation ». *Non publié*

Kanoute A et al. (dir), 2011. Le village où on n'entend plus le pilon ». Accaparement des terres en Afrique de l'Ouest. Exporter ou Nourrir les populations. Impact sur les consommateurs ruraux. CICODEV Afrique. Rapport 38 pages.

Lallau B., 2012. « Land grabbing versus investissements fonciers à grande échelle. Vers un "accaparement responsable" ? », *L'Homme et la société* 1. N° 183-184. p. 15-34

Lebius V, 2009. *Le Libre consentement préalable et éclairé : contribution synthèse sur une pratique en développement*. Note de recherche. 27 pages.

Matten D. et Moon J. 2008. « 'Implicit' and 'Explicit' CSR : A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility », *Academy of Management Review*, Vol. 33, N° 2. PP 404–424.

MA. (2014). *Programme d'accélération de la cadence de l'agriculture sénégalaise : les priorités à l'horizon 2017*. Dakar: Ministère de l'agriculture de la République du Sénégal.

Mendez del Villar, P, et Lançon F., 2015. « West African Rice Development: Beyond Protectionism versus Liberalization? » *Global Food Security* 5 : 56-61.

Soullier, G. (2017). *Modernization of domestic food chains in developing countries: What effects on small-scale farmers?: The rice value chain in Senegal*. PhD Thesis, Université Montpellier.

Sy K., 2014. *Industrie et développement territorial : L'insertion des sociétés agro-industrielles dans le Delta et la basse Vallée du fleuve Sénégal (rive gauche)*. Thèse de Doctorat : Université Paris Ouest Nanterre La Défense et Université Gaston Berger, Saint- Louis (Sénégal). 311 pages.

Toulmin C., Guèye B., 2003. Transformation de l'agriculture ouest- africaine et rôle des exploitations familiales, IIED, dossier n°123, décembre 2003, 106 p.

Pasquero, J., 2005. « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », dans Turcotte, M.-F., Salmon, A. (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec, p. 80-111.

Porter M.E., & Kramer M.R. 2006. « Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility ». *Harvard Business Review*, 84(12): 78–92.

Porter M.E., & Kramer M.R. 2011. « The Big Idea, creating shared value ». *Harvard Business Review*, 89(1-2): 62-77.

Wopereis, M. C., Diagne, A., Johnson, D. E., & Seck, P. A., 2013. « 33 Realizing Africa's Rice Promise: Priorities for Action ». In *Realizing Africa's Rice Promise*. CABl.p. 424-436.

Wong et Yameogo, 2011. *Les Responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone*, Le livre blanc, Editions Charles Léopold Mayer.