

UNIVERSITE DE FRIBOURG, Faculté des Lettres  
Département "Sociologie, politiques sociales et travail social"  
*Master of Arts spécialisé en Éthique, responsabilité et développement*

# **Sur les chemins de la responsabilité**

*Analyse des implications locales, en termes d'éthique et de responsabilité, de l'implantation  
d'une compagnie minière au Rwanda*

Mémoire de master présenté à la Faculté des lettres de l'Université de Fribourg (CH)

Par Florent Dupertuis

Vesancy, France, 2015

Directrice du mémoire: Mme Vivianne Châtel

5 janvier 2015







UNIVERSITE DE FRIBOURG, Faculté des Lettres  
Département "Sociologie, politiques sociales et travail social"  
*Master of Arts spécialisé en Éthique, responsabilité et développement*

# **Sur les chemins de la responsabilité**

*Analyse des implications locales, en termes d'éthique et de responsabilité, de l'implantation  
d'une compagnie minière au Rwanda*

Mémoire de master présenté à la Faculté des lettres de l'Université de Fribourg (CH)

Par Florent Dupertuis

Vesancy, France, 2015

Directrice du mémoire: Mme Vivianne Châtel

5 janvier 2015



## REMERCIEMENTS

La réalisation d'un mémoire de master est une expérience passionnante, qui façonne et développe l'esprit du chercheur. Une telle entreprise exige rigueur et dévouement, et la satisfaction qu'elle procure est parfois ponctuée de découragement. Sans le soutien de plusieurs personnes, je n'aurais su mener cette démarche à son terme. C'est avec une grande reconnaissance que je souligne leur contribution ponctuelle ou permanente pendant cette aventure.

Je remercie en premier lieu ma directrice de recherche Vivianne Châtel, dont les commentaires et le perfectionnisme m'ont permis d'améliorer sans cesse mon travail. Le suivi régulier dont j'ai bénéficié m'a été indispensable, en particulier parce qu'une étude de cette ampleur était inédite pour moi, et mes repères sur le terrain limités. Les rendez-vous systématiques organisés m'ont toujours ouvert de nouvelles perspectives, et ce à chaque étape du processus.

Merci à mon responsable de terrain Jean-Pierre Dusingizemungu, sa grande influence au Rwanda et la passion avec laquelle il s'implique dans la résolution des problèmes de son pays m'ont impressionné autant que servi. Son aide et les précieuses informations qu'il m'a fournies ont été à la base du succès de mon projet. J'exprime également ma gratitude au professeur et doyen de la Faculté des lettres de l'Université de Fribourg Marc-Henry Soulet, dont l'expérience et les conseils donnés à des moments clés de mon cheminement ont été d'un apport considérable. Je reste admiratif devant sa capacité à trouver les mots justes pour décrire et clarifier les phénomènes sociaux.

Ensuite, je tiens à remercier les personnes qui ont donné vie à ma recherche sur le terrain: les managers de la compagnie minière, qui m'ont ouvert leurs portes sans réticence et se sont montrés disponibles et accueillants tout au long de l'étude, ainsi que les autorités et les habitants de Masoro et de Kigali, qui ont accepté de s'exprimer et m'ont apporté personnellement bien au-delà de ce pourquoi je les ai sollicités. La gentillesse et la générosité de chacun d'entre eux doivent être appréciées à leur juste mesure. Je n'oublie pas les employés du *Rwanda development board* (RDB) et du Ministère des ressources naturelles, qui ont aimablement établi les premiers contacts nécessaires à la mise en route de ma recherche. J'exprime aussi ma gratitude et mon affection à toutes les personnes rencontrées au Rwanda qui m'ont écouté, orienté, soutenu et motivé durant mon séjour. En plus d'avoir contribué à la réussite de ma recherche, ils m'ont appris énormément et ont rendu inoubliable l'expérience que j'ai vécue au pays des mille collines.

Pour finir, je remercie de tout cœur mes proches, qui m'ont stimulé du début à la fin et sans qui je ne serais jamais parvenu jusque-là. La présence et le soutien inconditionnel de mes parents, Catherine et Robert, mon frère, Valentin, et celle avec qui je partage ma vie, Marion, a été d'une valeur inestimable. J'ai beaucoup apprécié l'intérêt qu'ils ont manifesté pour mon sujet, leur regard externe ayant suscité de nombreuses réflexions enrichissantes.

Beaucoup de ceux qui m'ont accompagné de près ou de loin ces dernières années ne sont pas nommés ici; je leur adresse mes derniers remerciements. Chacun, à sa façon, m'a encouragé et a apporté sa petite contribution à la rédaction de ce mémoire.



# TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	5
SIGLES ET ACRONYMES .....	9
INTRODUCTION.....	11
1. Question de départ.....	16
2. Méthodologie.....	17
2.1. Entrée par le concept de partie prenante.....	17
2.2. Terrain d'enquête .....	18
I. LES INTERACTIONS ENTRE PARTIES PRENANTES .....	25
1. Cadrage.....	27
1.1. L'exploitation minière au Rwanda.....	27
1.2. Les trois parties prenantes locales .....	31
2. Attitude et image de la compagnie, entre construction et préconceptions .....	36
2.1. Le bienfaiteur-bienveillant .....	36
2.2. L'intéressé-conatus .....	42
3. Attentes locales, entre raison et déraison.....	50
3.1. Des espoirs légitimes.....	50
3.2. Des conduites immorales.....	53
3.3. Les risques de l'exagération.....	57
II. LE PERIMETRE LOCAL DE LA RESPONSABILITE.....	61
1. Pourquoi être responsable?.....	63
2. De quoi être responsable?.....	67
2.1. Responsabilité politique des pouvoirs publics.....	67
2.2. Responsabilités économique, sociale et environnementale de la compagnie.....	70
2.3. Responsabilité de la communauté locale, entre déterminisme et liberté .....	76
3. Jusqu'où être responsable?.....	82
4. Partage des responsabilités .....	87
4.1. De nombreux obstacles.....	87
4.2. Des responsabilités en apesanteur: quels dangers?.....	95
4.3. Les solutions choisies sont-elles des solutions efficaces? .....	97
BIBLIOGRAPHIE .....	107

ANNEXES .....	113
Annexe 1 - Entretien et codes utilisés pour les citations.....	113
Annexe 2 - Documents consultés .....	114
Annexe 3 - Districts rwandais .....	117
Annexe 4 - Concessions minières de TINCO au Rwanda.....	118
Annexe 5 - Grilles d'enquête .....	119
Annexe 6 - Exemple de guide d'entretien.....	121

## **SIGLES ET ACRONYMES**

IDE: Investissements directs à l'étranger

LJFC: La jeunesse football club

OCDE: Organisation de coopération et de développement économiques

OIT: Organisation internationale du travail

OMC: Organisation mondiale du commerce

ONG: Organisation non gouvernementale

PED: Pays en développement

RDB: Rwanda development board

REDEMI: Régie d'exploitation et de développement des mines

REMA: Rwandan environmental management authority

RGMA: Rwanda geology and mining authority

RML: Rutongo mines limited

RSE: Responsabilité sociétale de l'entreprise

SOMIRWA: Société minière du Rwanda

"Vous êtes perdus si vous oubliez que les fruits sont à tous et que la terre n'est à personne."

JEAN-JACQUES ROUSSEAU

*Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes, 1755.*

"Ntazibana zidakubitana amahembe."

("Les vaches ne peuvent vivre ensemble sans se frotter les cornes.")

PROVERBE RWANDAIS

## INTRODUCTION

Accroché à la cordillère des Andes dans la province de la Rioja, Famatina est un petit village paisible du nord-ouest argentin. Le climat aride de la région donne une grande valeur au Río Famatina, rivière prenant sa source dans les glaciers du mont General Belgrano. Elle leur permet de cultiver l'olive et le *jojoba*, une plante produisant une huile de qualité très utilisée en cosmétique dans le monde. Río Famatina est aussi l'unique source d'eau potable à proximité du village.

Malgré cette apparente quiétude, la population locale a vécu dans la crainte ces dernières années, depuis qu'un projet d'exploitation aurifère à ciel ouvert, confié par l'État argentin à la compagnie québécoise Osisko Mining Corporation, est venu bouleverser son quotidien. Sans consultation publique, l'arrangement prévoyait de creuser une mine à moins de vingt kilomètres du village, impliquant l'utilisation et la pollution du Río Famatina. Le déséquilibre ainsi provoqué allait engendrer des conséquences dramatiques et irréversibles pour les habitants, qui ont décidé de se mobiliser. Manifestations, barrages routiers et plaidoyers auprès des autorités rythmaient désormais leurs journées.

Face à la propagation et à la médiatisation croissante des revendications, Osisko a été contrainte de réagir. Dans un communiqué, elle a insisté sur son engagement "à faire preuve de responsabilité sociale et environnementale en exploration tout comme en développement, et (...) à réaliser ses travaux en respectant les plus hautes normes internationales d'acceptabilité"<sup>1</sup>. Elle expliquait que le projet n'en était qu'à une phase d'exploration et que l'année suivant la signature du contrat se limitait à des études sur l'environnement. Avant de commencer les travaux, sa filiale, Minera El Portal S.A., devait élaborer et soumettre un programme d'information et de consultation communautaires. Afin de tempérer la fougue des manifestants, elle est allée jusqu'à assurer que si la population refusait le projet, il ne serait pas entrepris<sup>2</sup>.

Danger imminent ou drame imaginé, la discorde a régné pendant les mois de résistance à Famatina. En 2013, Osisko s'est finalement retirée du projet, depuis suspendu. Cependant, nul ne sait combien de temps durera la trêve, car l'actuelle présidente d'Argentine, Cristina Kirchner, ne cesse de réaffirmer sa

---

<sup>1</sup> CORPORATION MINIÈRE OSISKO, "Osisko fait une mise à jour de la situation sur le projet d'exploration Famatina" in *Marketwired*, <http://www.marketwired.com/>, mis en ligne le 30 janvier 2012, consulté le 7 décembre 2014.

<sup>2</sup> *Ibid.*

volonté de "faire progresser le secteur minier (...) et profiter de la hausse vertigineuse du cours des minerais"<sup>3</sup>.

Osisko n'est pas la seule multinationale à créer la polémique. Dans un article intitulé "Quand les multinationales minières recolonisent l'Argentine"<sup>4</sup>, Carlos Ruiz explique que de nombreux conflits en Amérique latine émanent de l'expansion des activités minières menées par des entreprises étrangères; le même débat existe sur les autres continents ainsi que dans d'autres secteurs de production industrielle et agricole.

Pour calmer les esprits, les acteurs économiques concernés mettent en avant leur participation à l'amélioration des conditions de vie des populations. Une étude de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) montre en l'occurrence que les salaires moyens versés par les groupes industriels étrangers sont supérieurs d'environ 40 % par rapport à ceux des entreprises locales<sup>5</sup>. Certains créent même des programmes sociaux spécifiques, comme Nestlé et son *Plan cacao*, pour soutenir les cultivateurs en améliorant leur quotidien et la qualité de leurs récoltes<sup>6</sup>. Cela change-t-il pour autant positivement et durablement leur vie? Il reste indéniable que nombre d'entre eux sont fragilisés par l'implantation de compagnies étrangères sur leurs propres terres. Les seuls réels gagnants de la délocalisation semblent être les multinationales elles-mêmes et, dans une moindre mesure, les consommateurs à qui des produits plus abordables et diversifiés sont proposés.

Pour mieux comprendre les enjeux de ces implantations à l'étranger, il faut en considérer le contexte, en s'intéressant au phénomène de la mondialisation que nous vivons aujourd'hui à large échelle. Elle envahit notre quotidien, en incarnant cet avion reliant Genève à Montréal en dix heures, ce Macdonald au Zimbabwe, cette qipao portée par une parisienne ou encore cette discussion par messagerie instantanée. Ses tentacules étreignent tous les aspects de nos vies: socioculturel, politique, juridique et économique. Elle nous fascine, nous rassure puis nous trouble par l'emprise qu'elle a sur nous. Les nouvelles possibilités qu'elle laisse entrevoir s'accompagnent de questionnements toujours plus nombreux. Le constat de sa généralisation pousse à dire que la *condition humaine*<sup>7</sup> est en train de se transformer. Comment ne pas être préoccupés par la mondialisation, quand elle "nous touche tous de la même façon et de la même force"<sup>8</sup>?

Si le phénomène est aujourd'hui très médiatisé, gardons à l'esprit que les échanges internationaux existent de longue date. Le commerce entre la ville sumérienne d'Ur (actuellement Tell al-Muqayyar en Irak) et les régions de Magan (Oman<sup>9</sup>) et Meluhha (Iran ou Pakistan<sup>10</sup>) a assuré la prospérité de la basse Mésopotamie antique au III<sup>ème</sup> millénaire av. J.-C.<sup>11</sup>, et que représentent les colonies européennes du XIX<sup>ème</sup> siècle et les deux guerres mondiales du XX<sup>ème</sup> sinon des illustrations de la mondialisation? La particularité de sa forme récente tient d'abord aux technologies de l'information et

---

<sup>3</sup> POUYAT A., "Un village argentin se dresse contre Osisko" in *La presse*, <http://affaires.lapresse.ca/>, mis en ligne le 3 juin 2012, consulté le 7 décembre 2014.

<sup>4</sup> RUIZ C., "Quand les multinationales minières recolonisent l'Argentine" in *Basta!*, <http://www.bastamag.net/>, mis en ligne le 17 février 2012, consulté le 7 décembre 2014.

<sup>5</sup> RAPPORT DE L'ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES, "Les entreprises multinationales favorisent-elles l'amélioration des rémunérations et des conditions de travail?" in *Perspectives de l'emploi de l'OCDE*, Paris, 2008.

<sup>6</sup> STAM C., "Le plan cacao de Nestlé sur la sellette" in *Novethic*, <http://www.novethic.fr/>, mis en ligne le 19 septembre 2011, consulté le 20 mai 2013.

<sup>7</sup> BAUMAN Z., *Le Coût humain de la mondialisation*, Paris, Éditions Hachette, 1999, p.8.

<sup>8</sup> *Ibid.*, p.7.

<sup>9</sup> PARROT A., "Magan et Meluhha" in *Syria*, vol.43, n° 1, 1966, p.155.

<sup>10</sup> *Ibid.*, p.155.

<sup>11</sup> OPPENHEIM A. L., "The seafaring merchants of Ur" in *Journal of the American Oriental Society*, vol.74, n°1, 1954, p. 6-17.

de la communication et aux nouveaux moyens de transport, permettant la mise en relation quasi immédiate des hommes et des régions du monde.

Ces avancées techniques ont donné un nouvel élan au concept de capitalisme, renforçant les théories néolibérales en vogue. Les progrès scientifiques ont permis aux entreprises de s'internationaliser en délocalisant leur production, par la sous-traitance, les fusions-acquisitions ou la création de filiales à l'étranger. Pouvoir faire la *même chose* mais *ailleurs* représente en outre une opportunité de diminuer l'influence de l'État sur ses affaires et de gagner des parts de marché. Dans une logique de maximisation du profit et de compétition, la délocalisation est aussi un excellent moyen d'optimiser la productivité de l'entreprise, par la diminution des coûts de travail (par exemple: H&M, Zara, etc.<sup>12</sup>), ou par l'exploitation directe des matières premières (par exemple: Nestlé<sup>13</sup>, Shell<sup>14</sup>, etc.).

Les entreprises qui ont saisi l'opportunité de la délocalisation sont devenues des *multinationales*; le politicien Rudolf Strahm confère ce titre à celles qui contrôlent des succursales ou des filiales dans plus de six pays<sup>15</sup>. Les bénéficiaires florissants que certaines d'entre elles ont réalisés les ont élevées, au fur et à mesure, au rang d'institutions mondiales dominantes. Avec un pouvoir politique de plus en plus manifeste, elles n'influencent pas que le secteur économique. Mis à part la Chine et l'Inde, dont le leadership ne cesse de s'étendre, c'est l'Occident qui a vu naître la majorité de ces multinationales.

Cependant, au fur et à mesure des contestations et des actes de dénonciation, la face sombre de ces grandes entreprises a été dévoilée. La société était déjà devenue consciente que le néolibéralisme – mettant l'économie et le marché au-dessus des valeurs humaines – n'était pas le moyen de soigner tous ses maux et que persister dans cette conviction revenait à s'enraciner dans une *utopie*<sup>16</sup>. À présent, une nouvelle réalité s'impose à elle: le prétexte de scientificité de la doctrine néolibérale sert aussi à instrumentaliser les peuples dans l'intérêt de certains entrepreneurs et au détriment de la majorité. La foi dogmatique en l'autorégulation du marché n'a plus que peu de parenté avec les valeurs originelles du libéralisme, dont nous pouvons penser que les instigateurs envisageaient autrement la concrétisation de la liberté d'entreprendre, l'esprit d'initiative et la prise de responsabilité.

Un certain nombre de multinationales – figures emblématiques de la mondialisation – ont donc opté pour des modes d'action critiquables. Il suffit de consulter internet quelques instants pour constater les polémiques parfois vigoureuses qu'elles suscitent. Alain Denault, dans son ouvrage controversé intitulé *Noir Canada. Pillage, corruption et criminalité en Afrique*, dénonce violemment l'attitude des entreprises canadiennes sur le continent africain: "Ingérence politique et contrats léonins dans la fragile République démocratique du Congo, partenariats avec les seigneurs de guerre, vendeurs d'armes et mercenaires de la région à feu et à sang des Grands Lacs, collusions mafieuses dans l'Ouganda voisin, accentuation des tensions armées autour du pétrole d'Ituri, mineurs enterrés vifs en Tanzanie, corruption au Lesotho, empoisonnement massif et génocide « involontaire » au Mali, expropriations brutales au Ghana, transformation des Ivoiriens en cobayes pharmaceutiques, barrages

---

<sup>12</sup> LE MONDE, "Des ONG dénoncent l'attitude des multinationales du textile au Bangladesh" in *Le Monde*, <http://www.lemonde.fr/>, mis en ligne le 22 mars 2013, consulté le 19/05/2013.

<sup>13</sup> TEISSERENC N., "Nestlé poursuit sa conquête du continent" in *Jeune Afrique*, <http://economie.jeuneafrique.com/>, mis en ligne le 1<sup>er</sup> août 2012, consulté le 20/05/2013.

<sup>14</sup> PAURON M., "Un joint-venture se dessine entre Vitol, Helios et Shell en Afrique" in *Jeune Afrique*, <http://www.jeuneafrique.com/>, mis en ligne le 21 juillet 2010, consulté le 20/05/2013.

<sup>15</sup> STRAHM R. H., *Pourquoi sont-ils si pauvres? Faits et chiffres en 84 tableaux sur les mécanismes du développement*, Boudry, Éditions de la Baconnière, 1986, p.139.

<sup>16</sup> BOURDIEU P., "L'essence du néolibéralisme" in *Le Monde diplomatique*, <http://www.monde-diplomatique.fr/>, mis en ligne en mars 1998, consulté le 12 septembre 2014.

hydroélectriques dévastateurs au Sénégal (...)”<sup>17</sup>. Il considère que l'exploitation actuelle des ressources africaines par les multinationales se fait dans la continuité de la conférence de Berlin de 1885, que le roi belge Léopold II avait surnommée le partage du *gâteau africain*, à la différence près que les parts se répartissent maintenant entre groupes industriels et non plus entre chefs d'État. Il soutient aussi que les élites au pouvoir en Afrique laissent libre cours aux affaires occidentales du moment qu'elles y trouvent leur compte, sans considération pour les peuples qu'elles dirigent.

À l'exploitation abusive des ressources naturelles s'ajoute celle des ressources humaines. Les pays à bas salaires attirent les entreprises qui se servent de leur position hégémonique et de la dépendance instaurée entre elles et les travailleurs locaux pour imposer des conditions de travail toujours plus difficiles. Les récents incidents mortels dans les usines du textile au Bangladesh ont rappelé au monde cette réalité, soulevant une vague de protestation face à l'indécence des situations que vivent les ouvriers et ouvrières bangladais<sup>18</sup>: enfermés du matin au soir dans des entrepôts souvent peu sécurisés, ils perçoivent un salaire misérable, insuffisant pour subvenir correctement à leurs besoins. La réalité n'est pas plus rose lors des événements sportifs internationaux comme les coupes du monde de football, dont l'organisation produit incontestablement des effets néfastes. Des articles regroupés par le Centre Europe – Tiers Monde (CETIM) de Genève dans *La coupe est pleine! Les désastres économiques et sociaux des grands événements sportifs* montrent l'ampleur de ces enjeux. Il est observé que les ouvriers font partie des victimes systématiques des multinationales préparant ces événements: "Les (...) [ouvriers] constituent l'armée de sous-prolétaires spoliés et corvéables à merci qui bâtissent en un temps record, dans le cadre d'une juridiction d'exception, des immeubles, des lignes de métro, des enceintes sportives démesurées"<sup>19</sup>. Plusieurs d'entre eux ont trouvé la mort durant les travaux de préparation de la dernière coupe du monde au Brésil (juin-juillet 2014). Celle prévue en 2022 au Qatar – où les mauvais traitements infligés à la main-d'œuvre (notamment immigrée) sont souvent pointés du doigt – laisse présager des victimes par centaines, voire par milliers<sup>20</sup>.

De nombreuses autres observations concernant le non-respect des droits de l'homme impliquent la responsabilité, directe ou indirecte, de multinationales (par exemple: travail forcé et travail d'enfants utilisés par leurs sous-traitants<sup>21</sup>). Cela inspire de l'aversion aux peuples assujettis au modèle occidental, comme le clame Jean Ziegler dans *La haine de l'Occident*<sup>22</sup>, en dénonçant la mainmise des pays dits développés sur ceux dits du tiers-monde. Pour éviter que l'animosité ne s'accroisse, n'y a-t-il pas urgence à développer de nouveaux modes d'échange commerciaux mieux régulés et au sein desquels les responsabilités de chacun sont précisées? À défaut, les relations internationales pourraient se dégrader, ce qui laisse envisager un soulèvement des peuples las d'être sous-estimés. Quelle est la limite du supportable lorsque l'humiliation et le mépris sont un lot quotidien, et si la situation dérape, ne sera-t-il pas trop tard pour désigner les responsables?

---

<sup>17</sup> DENEAULT A., *Noir Canada. Pillage, corruption et criminalité en Afrique*, Montréal, Éditions Écosociété, 2008, pp.1-2.

<sup>18</sup> LE MONDE, "Des ONG dénoncent l'attitude des multinationales du textile au Bangladesh" *op. cit.*

<sup>19</sup> OLLIER F., "FIFA et CIO: institutions-pilotes du capitalisme prédateur" in DUCHATEL J. (s/s la dir. de), *LA COUPE EST PLEINE ! Les désastres économiques et sociaux des grands événements sportifs*, Genève, Éditions Centre Europe - Tiers monde, 2013, pp.14-43.

<sup>20</sup> Voir à ce sujet le rapport de la Confédération syndicale internationale (CSI), estimant qu'au moins quatre mille travailleurs immigrés trouveront la mort d'ici le début de la coupe du monde: *THE CASE AGAINST QATAR. Host of the FIFA 2022 World Cup*, ITUC Special Report, mars 2014.

<sup>21</sup> STAM C., "Le plan cacao de Nestlé sur la sellette" *op. cit.*

<sup>22</sup> ZIEGLER J., *La Haine de l'occident*, Paris, Éditions Albin Michel, 2008.

Cela interroge sur ce qui rend toutes ces dérives possibles. Pour le comprendre, Christophe Boltanski a retracé le processus de fabrication de nos appareils technologiques. Sa quête, racontée dans *Minerais de sang, les esclaves du monde moderne*, l'a amené au Congo, où est extraite une grande partie des minerais utilisés pour la conception de nos téléphones, ordinateurs, etc.<sup>23</sup>. Ce pays détient aussi le record de guerres entre groupes armés, invariablement menées dans le but de contrôler les stocks de ressources naturelles. L'auteur explique que l'un des ferments des abus des multinationales réside dans l'absence de transparence favorisée par le contexte de mondialisation: "Une cohorte sans fin d'anneaux entrelacés se déroulait devant moi. Le nombre de ses maillons ne cessait de grossir. Tout était disséqué, coupé en morceaux de plus en plus petits, dispersé d'un bout à l'autre de la planète, en fonction de la valeur ajoutée au produit, du degré de compétence nécessaire à sa fabrication et du coût local de la main-d'œuvre. Loin, très loin, en bout de chaîne, on trouvait bien sûr les grandes marques, celles que tout le monde connaît"<sup>24</sup>.

À la transparence inexistante s'ajoutent les difficultés que rencontrent les gouvernements à contrôler le secteur économique. Le contexte de mondialisation affaiblit l'État-Nation. En citant Georg Henrik Von Wright, Zygmunt Bauman parle même de son *dépérissement*<sup>25</sup>. Et pour cause, les politiques économiques sont rendues inefficaces par l'absence d'emprise sur les flux financiers internationaux, les forces transnationales grandissantes sont partiellement anonymes et les actionnaires sont déliés de toute contrainte spatiale. Les principes de souveraineté de l'État sont aujourd'hui mis à mal tout comme la capacité de décision des gouvernements. Par ailleurs, une partie des politiciens soutient fermement la dérégulation et la libre concurrence. Les négociations autour d'un possible traité de libre-échange entre les États-Unis et l'Union Européenne en sont la preuve. L'argument récurrent pour cet accord est celui de ses futures grandes retombées économiques, traduites en termes de croissance et de création d'emplois. Or, la société civile dénonce l'absence de consultation publique et de divulgation de documents officiels détaillant le projet; carence pseudo-légitimée par la volonté des politiciens de défendre les intérêts commerciaux européens. L'une des craintes exprimées est précisément que ce traité mette les multinationales dans une situation de surpuissance au détriment des États, de l'environnement et des consommateurs et producteurs locaux<sup>26</sup>. L'Accord économique et commercial global (AECG) ou *Comprehensive Economic and Trade Agreement* (CETA) conclu récemment entre l'UE et le Canada à l'insu des peuples représente les mêmes enjeux. Notons toutefois que les mouvements citoyens et la tournure politique que prennent ces événements nous dirigent vers une ratification obligatoire de ces traités par tous les Parlements des États membres avant de pouvoir être mis en vigueur<sup>27</sup>. Il demeure que, de manière générale, ces évolutions économiques donnent aux affaires mondiales un "caractère indéterminé, anarchique et autonome"<sup>28</sup> et nous rajouterons *inquiétant*.

---

<sup>23</sup> BOLTANSKI C., *Minerais de sang. Les esclaves du monde moderne*, Paris, Éditions Grasset & Fasquelle, 2012.

<sup>24</sup> *Ibid.*, p.27.

<sup>25</sup> BAUMAN Z., *Le Coût humain de la mondialisation, op. cit.*, p.89.

<sup>26</sup> DAYE M.-A., "Pour ou contre l'accord de libre-échange transatlantique?" in *Rue89*, <http://rue89.nouvelobs.com/>, mis en ligne le 31 mai 2013, consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2014.

<sup>27</sup> DUCOURTIEUX C., "L'accord de libre-échange entre l'UE et le Canada suscite des réserves" in *Le Monde*, <http://www.lemonde.fr/>, mis en ligne le 25 septembre 2014, consulté le 22/11/2014.

<sup>28</sup> BAUMAN Z., *Le Coût humain de la mondialisation, op. cit.*, p.92.

## 1. Question de départ

La liberté d'action des multinationales, avec pour objectif affiché la réalisation de profits, soulève des questions éthiques et de responsabilité. Elles sont exacerbées par la réflexion plus générale sur la légitimité qui peut être accordée à la délocalisation d'activités lucratives dans un autre pays. En outre, la dimension éthique des affaires prend de plus en plus de place dans les débats publics depuis une trentaine d'années<sup>29</sup>, allant de pair avec les progrès techniques réalisés et les enjeux inédits qu'ils amènent. Sur ce point, Paul Ricoeur rappelle "qu'à des maîtrises nouvelles correspondent des responsabilités nouvelles"<sup>30</sup>, une assertion qui a influencé le thème de ce Mémoire.

En tant que consommateurs, nous sommes concernés par les procédés des multinationales. Il s'agissait donc également d'une volonté personnelle de mieux comprendre leurs rapports avec les populations qu'elles côtoient. L'enquête ne devait pas se limiter aux impacts d'une multinationale, mais s'étendre à l'ensemble des implications locales de son implantation, tout en se focalisant sur les aspects éthiques et de responsabilité. La question qui a porté la recherche du début à la fin peut dès lors être formulée comme suit: quelles sont les implications locales, en termes d'éthique et de responsabilité, de l'implantation d'une compagnie étrangère dans un pays en développement (PED)?

Le terme d'impact est distingué de celui d'implication en ceci qu'il renvoie uniquement aux conséquences de l'implantation dont la multinationale est la cause, alors que les *implications* englobent les conséquences générées par d'autres protagonistes, de par leurs réactions, leurs comportements, etc. Cela offre une approche plus holistique de la problématique. De nombreuses études en couvrent déjà soit les impacts positifs, soit négatifs, dans une vision trop souvent manichéenne. L'heure est au pragmatisme, en reconnaissant que l'arrivée d'une entreprise étrangère dans un PED peut présenter des avantages comme des inconvénients. Elle est susceptible de favoriser la croissance par l'augmentation de la production et l'amélioration de la productivité du travail (soit une diminution des prix), créer des emplois de qualité (meilleures rémunérations et meilleures conditions de travail), permettre le transfert de connaissances et inciter à des réformes locales (par l'appropriation des modèles de production introduits) en vue d'optimiser l'économie. Elle peut aussi contribuer à la fiscalité du pays d'accueil par le paiement de différentes taxes, améliorer la balance commerciale voire le climat social, offrir de nouveaux débouchés culturels et favoriser l'émancipation des contraintes territoriales<sup>31</sup>. À l'inverse, elle peut conduire à l'exclusion d'entreprises domestiques en leur opposant une concurrence déloyale, augmenter le chômage dans le pays d'origine de la multinationale, violer les droits de l'homme et des travailleurs, supprimer la souveraineté des élites locales, les corrompre, faire disparaître les valeurs culturelles des citoyens des pays hôtes et dégrader l'environnement (pollution, stress, bruit, etc.).

Le discours antimondialiste (logique de diabolisation) et le discours néolibéral (logique de glorification) ne permettent pas de mettre objectivement en perspective l'ensemble des enjeux liés à la question de l'implantation des multinationales; cette étude s'efforcera donc de se démarquer de l'un comme de l'autre. De plus, la démarche éthique implique en toutes circonstances la pondération des propos et des arguments.

---

<sup>29</sup> AUTISSIER D. & GUILLARD A., "L'Éthique et délocalisations. L'enjeu d'une gestion responsable du changement" in BRY de F., IGALENS J. & PERETTI J.-M. (coord.), *Éthique et Responsabilité Sociale*, Caen, Éditions Management Société, 2010, p.45.

<sup>30</sup> RICŒUR P., "Postface au Temps de la responsabilité" in *Lectures I*, Paris, Éditions du Seuil, 1991, p.259.

<sup>31</sup> BAUMAN Z., *Le Coût humain de la mondialisation*, op. cit., p.33.

## 2. Méthodologie

### 2.1. Entrée par le concept de partie prenante

Pour que l'enquête soit productive et reflète la volonté de conserver un point de vue objectif, l'entreprise analysée ne devait pas prendre une place trop prépondérante dans la recherche, faute de quoi nous risquions d'occulter certains éléments fondamentaux. Les questions d'éthique et de responsabilité ont dès lors été examinées à l'aune du concept de *partie prenante*. Comme ses définitions divergent, nous adopterons la plus large d'entre elles: de l'anglais *stakeholders*, ce concept désigne tous les individus, groupés ou non sous forme d'institutions, ayant de près ou de loin un lien avec l'entreprise. Michel Capron et François Quairel-Lanoizelée estiment que cela englobe l'ensemble des "acteurs intéressés par les activités et les décisions de l'entreprise"<sup>32</sup>, en précisant que "certains préfèrent parler de « parties intéressées » ou de « porteurs d'enjeux »"<sup>33</sup>.

La théorie des parties prenantes a été envisagée dans la continuité de celle de l'éthique des affaires, "une manière de reconnaître la puissance agissante de l'entreprise dans la société et la nécessité pour la firme de se préoccuper de toutes les parties concernées de près ou de loin par ses activités"<sup>34</sup>. Se référer à ce concept est d'autant plus approprié qu'il est en lien direct avec celui de responsabilité des entreprises.

Cependant, lorsqu'il s'agit d'une multinationale, il est illusoire d'espérer prendre en compte exhaustivement l'ensemble des parties prenantes. Énumérons toutefois les principaux groupes:

- les actionnaires, de l'anglais *shareholders*, qui injectent de l'argent dans l'entreprise, lui donnant vie tout en lui octroyant des obligations, dont le versement d'une partie des bénéfices obtenus ;
- la communauté environnante, qui côtoie de près l'entreprise et donc se retrouve directement touchée par ses activités ;
- les pouvoirs publics du pays d'accueil, avec qui l'entreprise trouve des arrangements, signe des contrats, formalise des engagements, etc. ;
- le gouvernement du pays d'origine de l'entreprise, qui a un rôle de régulateur. C'est à celui du Canada que s'adresse avant tout Alain Denault, en indiquant que le cadre juridique, institutionnel et fiscal du pays confère des avantages tels que certaines entreprises n'hésitent pas à y installer leur siège. "Il revient ainsi aux autorités canadiennes de veiller à ce que les entreprises sises ici fassent preuve de « responsabilité sociale » relativement aux questions politiques, environnementales et économiques"<sup>35</sup>. Pour lui, il est indéniable que le gouvernement détient le pouvoir de réglementer et si besoin sanctionner les multinationales, même si cela doit passer par la modification de la législation nationale ;
- les consommateurs qui, d'une part, accordent de l'importance aux produits qu'ils consomment (goût, qualité, etc.) et, d'autre part, choisissent par leurs achats de favoriser ou de boycotter telle ou telle pratique entrepreneuriale qui va à l'encontre de leurs valeurs (vis-

---

<sup>32</sup> CAPRON M. & QUAIREL-LANOIZELÉE F., *La Responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, Éditions La découverte, 2010, p.36.

<sup>33</sup> *Ibid.*, p.36.

<sup>34</sup> RENOARD C., *La Responsabilité éthique des multinationales*, Paris, Presses Universitaires de France, 2007, p.143.

<sup>35</sup> DENEULT A., *Noir Canada. Pillage, corruption et criminalité en Afrique, op. cit.*, p.3.

à-vis des êtres humains, des animaux ou encore de l'environnement). Les données existent pour peu qu'elles soient recherchées. À titre d'exemple, Walter Bouvais et David Garcia ont élaboré cinquante fiches sur les cinquante plus grandes multinationales au monde, analysant leurs activités selon des critères éthiques et de responsabilité<sup>36</sup>. *La Déclaration de Berne*, association suisse, édite quant à elle des guides d'achat; l'un d'entre eux classifie les conditions de production d'habits vendus en Suisse par des dizaines d'entreprises du textile<sup>37</sup> ;

- les organismes internationaux, qui prolifèrent depuis quelques dizaines d'années, se présentant comme la solution alternative face aux difficultés des États-Nation à réguler les flux internationaux: l'Organisation mondiale du commerce (OMC), l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ou encore l'Organisation internationale du travail (OIT) en sont quelques exemples. À partir d'une consultation tripartite – représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs – l'OIT a entre autres donné naissance à une *Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable* qui a permis d'institutionnaliser le concept de travail décent à l'échelle internationale<sup>38</sup> ;
- les médias, qui relaient l'information aux quatre coins du monde. Il incombe à la fonction journalistique de dénoncer les mauvaises pratiques des multinationales et d'en valoriser les bonnes. De plus, les médias sont parfois accusés de désinformation, impliquant alors une certaine connivence entre leurs intérêts et ceux des entreprises concernées.

## 2.2. Terrain d'enquête

### *Description*

L'enquête s'est déroulée au Rwanda, du mois de juillet au mois de décembre 2013. Ce semestre à l'étranger faisait partie des exigences du Master spécialisé en *Éthique, Responsabilité et Développement* de l'Université de Fribourg (Suisse), dirigé par Viviane Châtel. Parallèlement au travail de Mémoire, une analyse d'un projet d'aide au développement a été effectuée.

Le choix de résider à Kigali, la capitale, s'est révélé stratégique étant donné sa bonne connexion avec les villes et villages annexes. Sur place, les transports en commun (bus et taxis motos) sont fonctionnels et les principaux axes routiers goudronnés. La majorité des entretiens ont été effectués dans le district de Rulindo (province du Nord), à environ une heure de trajet de Kigali, où siégeait la compagnie minière étudiée (cf. Annexe 3 - Carte des districts rwandais). En cas de pluie, les voies d'accès devenaient impraticables, impliquant de décaler les rencontres. En ville, la bibliothèque nationale et les institutions publiques ont été aussi des lieux clés pour la collecte de données, dont la transcription et l'analyse s'effectuaient à domicile avec du matériel personnel.

---

<sup>36</sup> BOUVAIS W. & GARCIA D., *Multinationales 2005. Enquête sur les multinationales*, Paris, Éditions Danger Public, 2005.

<sup>37</sup> Voir leur site: [http://www.ladb.ch/shop/product/fair\\_fashion\\_guide\\_dachat\\_pour\\_une\\_mode\\_ethique/](http://www.ladb.ch/shop/product/fair_fashion_guide_dachat_pour_une_mode_ethique/)

<sup>38</sup> ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, *Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable*, Genève, 2008.

## *Stratégie d'enquête*

Sur le terrain, la priorité a été de trouver un cas d'étude pertinent, car les recherches effectuées avant le départ – principalement via internet – avaient été relativement improductives. Il faut savoir que le Rwanda attire peu de multinationales. Les récents conflits entre Hutus et Tutsis – qui ont abouti au génocide des Tutsis en 1994 –, la situation géographique enclavée et les ressources naturelles plus limitées que dans les pays voisins sont autant d'indicateurs restreignant les investissements étrangers. De plus, le faible pouvoir d'achat de la plupart des onze millions de rwandais n'incite pas à implanter des activités lucratives pour gagner des parts de marché.

Les premiers jours de terrain ont donc été consacrés à la prise de contact avec des personnes utiles à la collecte d'informations. Jean-Pierre Dusingizemungu, responsable du séjour, a donné les premières indications. Il a recommandé de se rendre au *Rwanda development board* (RDB), organisme centralisant toutes les demandes d'enregistrement d'entreprises (nationales comme internationales), pour exposer le projet. En autorisant l'accès à ses données, le RDB a permis de présélectionner un certain nombre de compagnies étrangères. L'étape suivante a été de convaincre l'une d'entre elles de collaborer pour la recherche.

Au Rwanda, les investissements étrangers concernent principalement les domaines des télécommunications, de l'agriculture, de l'hydroélectrique et de l'exploitation des matières premières. Il a rapidement été conclu que ce dernier était le plus intéressant par rapport au sujet de la recherche. Les premières rencontres avec des managers se sont soldées par des échecs (refus, activités à trop petite échelle ou limitées à la prospection), puis le projet a été accepté par la compagnie TINCO que nous décrivons plus loin. Le terme de *compagnie étrangère* sera préféré à celui de *multinationale* pour la suite du Mémoire, TINCO étant une des filiales du groupe Kemet international limited.

Parallèlement à ces démarches, une *grille d'enquête* a été élaborée dès le début du séjour. Elle était divisée en dix colonnes: informations à chercher - quoi - qui - où - quand - comment j'accède - comment je motive - comment je récolte - problèmes envisagés - résolution envisagée. Après une phase de familiarisation avec le terrain (première série d'entretiens, observation des activités, visite d'une mine, consultation de documents internes et externes à la compagnie), la grille d'enquête a été retravaillée, tout en gardant la forme d'un tableau à compléter (cf. Annexe 5 - Grilles d'enquête).

En fonction des résultats obtenus, des documents précis et de nouveaux entretiens étaient demandés. Chaque entretien se basait sur un *guide d'entretien*, construit à partir de la grille d'enquête et adapté à l'interlocuteur (cf. Annexe 6 - Exemple de guide d'entretien). Quatre thèmes principaux ont été abordés:

- 1) fonctionnement de la compagnie ;
- 2) parties prenantes et positionnement par rapport à la compagnie ;
- 3) communauté locale et population rwandaise ;
- 4) enjeux relatifs à la mise en contact de la compagnie avec la population locale.

Au cours du séjour, tous les entretiens ont été transcrits et analysés une première fois. Une seconde analyse, plus détaillée et plus systématique, a été réalisée durant le premier semestre de l'année 2014.

### *Posture épistémologique*

Avant d'apporter des réponses, ce Mémoire cherche d'abord à susciter un questionnement chez le lecteur. Les fruits de la recherche, rattachés au terrain d'enquête, doivent servir à interpeler de manière transversale le phénomène de l'implantation d'entreprises à l'étranger. Nombre de réflexions seront donc laissées sous forme interrogative, invitant à être menées pour d'autres cas que celui de TINCO.

La posture épistémologique durant l'enquête était de type empirico-qualitatif et émanait d'une démarche hypothético-déductive. En effet, le *projet de Mémoire*, préparé pendant l'année précédant la recherche, avait pour objectif de faire émerger une problématique à partir de deux constats antagonistes. Il fallait ensuite imaginer plusieurs axes de réponse pour structurer le modèle d'analyse. Inévitablement, des modifications ont eu lieu une fois sur le terrain, mais les hypothèses du projet de Mémoire ont globalement pu être vérifiées.

Après chaque entretien, les données collectées étaient transcrites puis lues une première fois de manière phénoménologique, afin de comprendre ce que les participants avaient voulu exprimer à partir de leur propre point de vue. Comment ont-ils vécu telle ou telle expérience? Que s'est-il passé d'après eux? Qu'ont-ils ressenti? Sur cette base, une démarche herméneutique a suivi, se voulant à la fois compréhensive et exploratoire. Quelle est l'interprétation de l'expérience du participant par le participant? Comment comprendre cette interprétation? Comment qualifier l'expérience du participant d'un point de vue plus conceptuel? L'objectif était alors de théoriser les découvertes du terrain, de les expliquer en leur donnant du sens. Pour ce faire, l'outil des *catégories conceptualisantes*<sup>39</sup> a été utilisé. Pierre Paillé et Alex Mucchielli définissent ce concept comme une "production textuelle se présentant sous la forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche"<sup>40</sup>. Prenons par exemple la partie d'un entretien concernant le regard d'un employé sur les relations entre la compagnie et la communauté (entretien RS RML; cf. Annexe 1 - Codes utilisés pour les citations d'entretiens). Il explique que chacun devrait se ressentir dans l'autre, ce qui est possible uniquement si leurs démarches expriment une volonté de rapprochement. La catégorie conceptualisante attribuée à ce passage est alors la *recherche de réciprocité*. Comme tout travail de théorisation demande de faire des choix, il arrivait que, pour un même extrait, il faille sélectionner une catégorie conceptualisante parmi plusieurs valides. L'exercice était d'opter pour la plus valide d'entre elles, selon des critères d'objectivité et de pertinence notamment. Cette validité des choix dépend entre autres de la capacité du chercheur à les défendre, mais aussi du degré d'attention qu'il leur porte. Pour cela, la lecture herméneutique des données a été doublée: une première directement après la transcription des entretiens, une deuxième après l'écoulement de quelques semaines.

---

<sup>39</sup> PAILLÉ P. & MUCCHIELLI A., "L'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes" in *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Éditions Armand Colin, 2011, pp.233-274.

<sup>40</sup> *Ibid.*, p.233.

Quand tous les entretiens et documents colligés ont été passés au crible de cette analyse, un regroupement en trois étapes a été réalisé:

- 1) regroupement par pistes conceptuelles identiques ;
- 2) regroupement des pistes identiques par similarités ;
- 3) regroupement des similarités par catégories générales.

Ce processus a donné naissance à un *arbre conceptuel* dont les ramifications ont servi à rédiger le plan de ce Mémoire.

À travers les entretiens, nous visions, comme l'écrit Jean-Marie Van der Maren, "à obtenir des informations sur les perceptions, les états affectifs, les jugements, les opinions, les représentations des individus, à partir de leur cadre personnel de référence et par rapport à des situations actuelles"<sup>41</sup>. Dans cette perspective, les discussions étaient semi-directives: basées sur les guides d'entretiens, elles pouvaient dériver sensiblement en fonction des réactions, du contenu et de l'intérêt des réponses. Certaines personnes avaient tendance à développer et apporter des éléments d'analyse intéressants, alors que d'autres se limitaient à des réponses courtes. À ce propos, une part non négligeable des données récoltées se voulait factuelle. Les documents fournis par la compagnie ne suffisaient pas à cerner parfaitement son fonctionnement et peu de ressources étaient à disposition pour comprendre celui de la communauté. Les entretiens ont donc permis de compléter ces informations.

### ***Construction de l'échantillon***

Les critères de sélection de la population-cible se sont appuyés sur une logique d'équité. Le nombre d'entretiens par type de partie prenante se voulait à peu près équivalent. Dans chaque cas, différents échelons de la hiérarchie ont été sollicités, de l'ouvrier temporaire aux managers, du jeune comptable au retraité ou encore du chef de quartier local au directeur d'institution publique. Par contre, involontairement, seuls des hommes ont été interrogés.

Quatorze entretiens formels ont été menés, accompagnés de nombreuses discussions informelles ni enregistrées ni planifiées. Ils étaient planifiés au fur et à mesure et s'organisaient en fonction des résultats du précédent. Les participants essayaient toujours de collaborer en proposant de nouvelles rencontres selon leurs réseaux respectifs.

### ***Choix et centrations de l'enquête***

En accord avec des critères de faisabilité, la question de départ a été formulée de manière à renvoyer spécifiquement aux implications *locales*. Certaines parties prenantes n'ont donc pas été prises en considération, pour ne garder que la compagnie, les pouvoirs publics et la communauté environnante. La contrainte spatio-temporelle explique ce choix: six mois seulement étaient à disposition pour la collecte de données. Pour optimiser ce temps, une analyse en profondeur du niveau local était préférable à une enquête plus globale. Par ailleurs, les interactions locales mettent directement en exergue de nombreuses questions touchant à l'éthique et à la responsabilité.

---

<sup>41</sup> VAN DER MAREN J.-M., *Méthodes de recherche pour l'éducation*, Québec, Presses de l'Université de Montréal, 1995, p. 312.

Il a été choisi de ne pas faire d'observation participante. Les contraintes législatives ont contrecarré la possibilité d'un court séjour-stage dans les mines, car elles exposaient la compagnie à des sanctions en cas d'accident. Cela risquait aussi de compromettre la neutralité de l'enquête, en laissant supposer aux membres de la communauté un parti pris en faveur de la compagnie. De plus, l'observation participante est susceptible de détourner le chercheur de son objet d'étude initial, non seulement par les affinités qui peuvent émerger, mais aussi par les faits observés. La rigueur requise mise en lien avec la richesse des entretiens effectués jusque-là et la facilité d'accès au public-cible de l'enquête ont amené à renoncer à cette démarche.

Quant aux centrations de ce travail, deux éléments sont à justifier. L'un d'eux concerne le premier chapitre du Mémoire. Son but sera de démontrer que chaque partie prenante interagit en fonction de ses propres attentes et renvoie une image particulière aux autres; toutefois, les données empiriques ne permettent pas une telle généralisation. Nous nous concentrerons donc avant tout sur l'image donnée par la compagnie aux autres parties prenantes, ainsi que sur les attentes spécifiques de la communauté et des pouvoirs publics envers la compagnie.

Le deuxième élément de centration du Mémoire se situe à un niveau plus conceptuel. En effet, malgré un souhait de développer les enjeux d'éthique et de responsabilité, l'analyse porte essentiellement sur les questions de responsabilité. Les questions éthiques ont été relativement peu formulées par les personnes interrogées. Cela peut s'expliquer par un manque de familiarisation avec le concept, n'amenant pas à le rapprocher de son quotidien. Néanmoins, les enjeux de responsabilité ne peuvent être traités sans référence à l'éthique, ce qui tendra à être démontré par l'étayage théorique.

### *Difficultés*

La première difficulté rencontrée a résidé dans la planification de la recherche. Plus d'un mois a été nécessaire pour accéder aux données du RDB, en raison de problèmes techniques, de procédures à respecter et de certains enjeux culturels. Si, selon les contextes, ce délai n'a rien de singulier, il représentait un sixième du temps à disposition sur le terrain, ce qui n'était pas négligeable. Dans l'attente, des membres d'institutions publiques, d'Organisations Non Gouvernementales et des ambassades suisse et française ont été rencontrés, sans que cela soit très productif.

L'indisponibilité de certains participants a augmenté la difficulté à respecter le planning du séjour. Si tous ont accepté de prendre part à la recherche, beaucoup ne pouvaient le faire dans l'immédiat. L'éloignement géographique, l'emploi du temps, les formalités administratives étaient autant de contraintes sur lesquelles aucune emprise n'était possible. De plus, l'état d'urgence dans lequel se trouve le chercheur est rarement partagé par les participants, et c'est à lui de s'adapter au risque de rebuter les seconds.

Ensuite, la stratégie d'approche initiale n'a pas été optimale. Peu habitués à ce genre de demande, les interlocuteurs saisissaient mal l'objet de la requête. Au fil des rencontres et des conseils reçus, cette stratégie a été modifiée. En effet, il a été compris qu'en s'intéressant trop à l'aspect conflictuel des rapports entre compagnie et communauté locale, l'horizon des possibilités d'enquêtes se rétrécissait. Plutôt que de demander "quelles sont les compagnies étrangères polémiques au Rwanda?", la question est donc devenue "quelles sont les compagnies étrangères implantées dans la région?". En effet, il

importait avant tout de trouver des entreprises assez proches de Kigali pour qu'un contact et une enquête soient possibles.

Le *kinyarwanda*, langue d'usage au Rwanda, a parfois entravé la bonne communication durant les entretiens. L'apprentissage de cette langue a été entrepris mais la durée du séjour était insuffisante pour la maîtriser convenablement. Autant que possible, les échanges avaient donc lieu en français. À deux reprises, l'intervention de traducteurs a été nécessaire. Le kinyarwanda et le français ne répondant pas à la même logique sémantique, nous ne pouvons écarter complètement la possibilité que les propos tenus durant les entretiens aient été traduits de manière inexacte. Pour les entretiens conduits en anglais, l'appui d'un proche a permis d'assurer la compréhension du discours des participants.

Un autre obstacle durant l'enquête tenait à l'accès à certaines données, principalement pour les documents internes de la compagnie. Cependant, après avoir instauré un climat de confiance, la plupart de ces documents ont pu être consultés. Seuls ceux comprenant des informations comptables ont été refusés, ce qui n'a pas perturbé l'enquête. Certaines sources ne seront toutefois pas citées afin d'en respecter la confidentialité.

Il est temps de présenter le contenu de cette étude des implications de l'implantation d'une compagnie minière au Rwanda. La première partie sera consacrée aux interactions contrastées entre TINCO, la communauté locale et les pouvoirs publics. À partir des données collectées sur le terrain, certains liens de dépendance générés volontairement ou involontairement entre les parties prenantes seront décrits. Alors que l'enquête du terrain prouve que chacune n'agit pas uniquement *bien* ou *mal*, mais de manière hétérogène, nous verrons que leurs attitudes et leurs actes déterminent le type de relation qu'elles entretiennent. Afin de brosser le profil des trois groupes d'acteurs principaux auxquels il sera fait référence tout au long de l'étude et pour déterminer la position globale du Rwanda par rapport à la question de l'exploitation des matières premières, nous nous attarderons sur le contexte du terrain d'enquête. Nous nous intéresserons ensuite à l'image polysémique de la compagnie, dont l'interprétation peut être multiple. Le comportement de l'entreprise, pouvant être lu à partir de différentes grilles d'analyse, rend cette image ambiguë. De plus, un certain nombre d'éléments indiquent qu'elle est préconçue dans l'esprit de la population d'accueil. En fonction du contexte et des enjeux, l'illusion d'optique devient criante et nous renseigne sur les intérêts fondamentaux de la compagnie. L'ambivalence des comportements de la communauté à son égard nous interpellera sur la légitimité de leurs attentes et les risques qui leur sont inhérents.

Cette partie, orientée vers l'empirisme, met en avant l'idée que l'implantation d'une compagnie étrangère dans un PED n'est pas un processus anodin. Au contraire, il prend place dans un contexte préexistant, obligeant des individus ayant peu en commun à *vivre en communauté malgré soi*. Inévitablement, ce bouleversement de la structure du mode de vie local comporte des enjeux nouveaux qu'il faut pouvoir gérer afin d'instaurer un nouvel équilibre. La seconde partie, plus conceptuelle, développe ces enjeux. Afin d'en saisir la spécificité et d'en préciser le contenu, ils seront abordés à travers un questionnement sur la responsabilité, décliné ainsi:

- De manière générale, au quotidien, pourquoi être responsable?
- À Rutongo, en quoi consistent les responsabilités de chaque partie prenante?
- Si les responsabilités sont plurielles et réparties entre les acteurs, jusqu'où chacun doit être responsable?

Deux niveaux de responsabilité, individuelle et collective, seront distingués, bien qu'ils se rejoignent sur divers aspects. Ce chapitre insistera sur les liens entre êtres humains, et postulera que le concept de responsabilité est au cœur de cette interdépendance. Les trois types d'acteurs qui nous préoccuperont tout au long de l'étude serviront à illustrer et confirmer ce postulat, tout en explicitant les éléments qui s'y opposent. En associant théories et expériences concrètes de la responsabilité, nous serons amenés à la considérer comme un concept complexe et multiforme. Par conséquent, lorsqu'une décision touchant plusieurs parties prenantes demande à être prise, les difficultés à saisir, nommer et faire appliquer les responsabilités de chacun enrayent l'amélioration des situations et découragent les efforts de ceux qui en ont la volonté. Tracer les contours de la responsabilité et partager son contenu devient alors une intention vaine, tout en restant essentielle.

# **I. LES INTERACTIONS ENTRE PARTIES PRENANTES**

*Images ambiguës et attentes dissonantes*



# 1. Cadrage

## 1.1. L'exploitation minière au Rwanda

La description du contexte rwandais et sa politique d'exploitation des minerais donne une première idée des types de rapports entretenus entre les acteurs locaux et étrangers. En abordant la situation socio-économique du pays, nous verrons d'emblée en quoi le secteur minier est privilégié par le gouvernement pour stimuler la croissance nationale. Dans un pays dominé par l'agriculture, sa place de plus en plus prépondérante dans le quotidien de la population commence à être remarquée au niveau international. Une parenthèse sur le sujet de la corruption mettra en corrélation le niveau de gouvernance d'un État et sa gestion politique de l'implantation de compagnies étrangères, pour que le constat de la relative bonne gouvernance des institutions rwandaises nous renseigne d'ores et déjà sur le déroulement des activités minières dans ce pays.

### *Contexte rwandais*

Après le génocide des Tutsis en 1994 dans lequel la quasi-totalité des rwandais a été impliquée, le pays s'est retrouvé dans une situation chaotique à tous les échelons: politique, judiciaire, économique, social, sanitaire, etc. Le pays, dévasté, était à reconstruire entièrement. En vingt ans, malgré l'ampleur des difficultés, il a su se remettre sur pied, grâce à une restructuration planifiée de tous les secteurs d'activité, l'instauration d'une logique entrepreneuriale par l'État et une croissance exponentielle. Sans affirmer que toutes les problématiques post-génocide se soient résorbées – de nombreux traumatismes subsistent – force est de constater que le Rwanda a rattrapé son retard sur ses voisins, devenant même leader continental dans certains domaines, notamment celui des technologies de l'information, ce qui lui vaut l'actuel surnom de "Singapour de l'Afrique"<sup>42</sup>.

Le pays restant toutefois l'un des plus pauvres au monde (151<sup>ème</sup> sur 187 pays répertoriés par le Programme des Nations Unies pour le Développement<sup>43</sup>), il cherche les moyens de poursuivre son développement. Un plan d'action, appelé *vision 2020*<sup>44</sup>, explicite un ensemble d'objectifs à atteindre entre 2000 et 2020, avec comme finalité de passer du statut de pays à bas revenus (moins de 1000 dollars par habitant par année) à un pays à moyen revenu (entre 1000 et 3000 dollars par habitant par année)<sup>45</sup>. Ce plan mise avant tout sur la compétitivité, passant par l'augmentation de la productivité du travail. L'une des difficultés majeures rencontrées est celle de la forte densité démographique, inquiétant considérablement le gouvernement. Pour une superficie équivalant aux deux-tiers de la Suisse, le Rwanda compte environ 11 millions d'habitants (plus de 400 au kilomètre carré<sup>46</sup>). D'ici à 2030, ce chiffre pourrait s'élever à 15 millions, ce qui serait catastrophique étant donné l'insuffisance des terres arables pour nourrir l'ensemble de la population (entretien SEC MAS). Si une politique de limitation des naissances est en cours de réflexion, les pouvoirs publics ont conscience de la nécessité

---

<sup>42</sup> MHUTE W., "Le Rwanda renaît de ses cendres" in *AfriqueRenouveau*, <http://www.un.org/africarenewal/fr>, mise en ligne en avril 2014, consulté le 29 août 2014.

<sup>43</sup>Programme des nations unies pour le développement, "Human development index (HDI)" in *United Nations Development Programme. Human Development Reports*, <http://hdr.undp.org/fr/content/human-development-index-hdi-table>, consulté le 29 août 2014.

<sup>44</sup> RÉPUBLIQUE DU RWANDA, MINISTRY OF FINANCE AND ECONOMIC PLANNING, *Vision 2020*, Kigali, juillet 2000.

<sup>45</sup> *Ibid.*, p.2.

<sup>46</sup> WESTON M., "Rwanda. Le péril démographique" in *Courrier International*, [www.courrierinternational.com](http://www.courrierinternational.com), mis en ligne le 28 mars 2014, consulté le 29 août 2014.

d'augmenter la capacité d'importation du pays, passant par l'augmentation du pouvoir d'achat. Notons que le Rwanda est un pays enclavé, impliquant des prix élevés pour les produits importés.

Parmi les autres méthodes de stimulation de la croissance, l'État mise notamment sur le secteur minier, dont le potentiel ne demande qu'à être développé. Durant le XX<sup>ème</sup> siècle, il a substantiellement contribué aux revenus issus de l'exportation, pour s'effondrer dans les années 80. Cela s'explique par la faillite de la plus grande compagnie minière de l'époque, la Société minière du Rwanda (SOMIRWA) – coentreprise entre le gouvernement et le secteur privé –, la chute du prix du tungstène et de l'étain sur les marchés internationaux (deux métaux issus des principaux minerais exploités au Rwanda)<sup>47</sup> ainsi que les conflits ethnico-politiques qui ont troublé le pays dès les années 50. Depuis une vingtaine d'années, ce secteur a néanmoins retrouvé de la vigueur. En 2008, il représentait la seconde source de revenus étrangers après le tourisme<sup>48</sup>. L'essentiel de l'extraction se faisant de manière artisanale et toutes les ressources n'étant pas encore répertoriées, le gouvernement a conscience d'avoir là un domaine prometteur. Il multiplie donc les incitations envers des investisseurs nationaux et étrangers pour qu'ils explorent puis exploitent ces ressources.

De nouvelles institutions ont été créées pour accélérer et encadrer le développement des activités minières, telles que le *Rwanda geology and mining authority* (RGMA)<sup>49</sup>. Ces démarches, engagées pour faciliter le lancement de projets entrepreneuriaux, démontrent la prévalence de la surveillance étatique. Le non-respect d'un règlement ou d'une clause d'un contrat entraîne des sanctions, allant jusqu'à la clôture forcée d'une concession: un employé chargé de contrôler les activités des entreprises minières témoignait: "Dans (...) [certaines] entreprises on y va chaque mois, il y en a qu'on a suspendues" (entretien EMP REMA). À travers l'initiative de l'Institut de Recherche Internationale de l'Étain (ITRI) pour la chaîne d'approvisionnement de l'étain (iTSCi), un programme de certification a été mis en place dans l'Afrique des grands lacs<sup>50</sup>. Il se déroule en collaboration avec les institutions nationales comme le RGMA. Parmi les incidents ayant nécessité une enquête au Rwanda, un cas s'est présenté où une mine "exploitait de la main-d'œuvre d'enfants"<sup>51</sup>, ce qui a conduit à sa fermeture. Afin d'encourager une production éthique et respectueuse de l'humain et dans l'optique de certifier l'origine des minéraux exportés sur les marchés mondiaux, des commissions d'enquête indépendantes interviennent donc régulièrement dans les concessions<sup>52</sup>. Ces démarches sont liées aux controverses relatives à l'exploitation minière dans les régions du Nord et du Sud-Kivu au Congo, où les droits de l'homme sont inlassablement bafoués<sup>53</sup>. Le Rwanda, suspecté d'avoir un rôle dans les conflits

---

<sup>47</sup> RÉPUBLIQUE DU RWANDA, RWANDA GEOLOGY AND MINING AUTHORITY, *Strategic Plan 2010-2013. Final draft*, Kigali, 2010.

<sup>48</sup> HOLLAND H., "China praises Rwanda's investment potential" in *Reuters*, <http://www.reuters.com/>, mis en ligne le 28 octobre 2009, consulté le 3 septembre 2014.

<sup>49</sup> RÉPUBLIQUE DU RWANDA, RWANDA GEOLOGY AND MINING AUTHORITY, *Strategic Plan 2010-2013. Final draft*, *op. cit.*

<sup>50</sup> ITRI TIN SUPPLY CHAIN INITIATIVE, "Initiative ITRI pour la chaîne d'approvisionnement de l'étain: programme d'adhésion au projet iTSCi", in *ITRI*, disponible sur [https://www.itri.co.uk/index.php?option=com\\_mtree&task=at\\_download&link\\_id=52321&cf\\_id=24](https://www.itri.co.uk/index.php?option=com_mtree&task=at_download&link_id=52321&cf_id=24), 2012.

<sup>51</sup> RAPPORT DE L'ONG PACT, *Projet iTSCi au Rwanda* in *ITRI*, disponible sur [http://solutions-network.org/site-solutionsforhope/files/2011/11/iTSCi-Rwanda-Quarterly-Report-June\\_Sept-2011\\_Public-fr.pdf](http://solutions-network.org/site-solutionsforhope/files/2011/11/iTSCi-Rwanda-Quarterly-Report-June_Sept-2011_Public-fr.pdf), 2011, p.3.

<sup>52</sup> MUTEMERI N., *Compliance Audits of Mining Companies in Rwanda to the CTC Standards Set – Certification Audits Inception Report*, rapport pour le Federal Institute for Geosciences and Natural Resources (BGR, Allemagne) et le RGMA (Rwanda), disponible sur [http://www.bgr.bund.de/EN/Themen/Min\\_rohstoffe/CTC/Downloads/Audits-Methodology-Report.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bgr.bund.de/EN/Themen/Min_rohstoffe/CTC/Downloads/Audits-Methodology-Report.pdf?__blob=publicationFile&v=2), octobre 2010.

<sup>53</sup> SCHÜTTE P., FRANKEN G., VASTERS J., MELCHER F. & KÜSTER D., *The CTC (Certified Trading Chains) Mineral Certification System: A Contribution to Supply Chain Due Diligence and Good Governance in the Mining Sector of Rwanda and the Great Lakes Region in Central Africa*, Federal Institute for Geosciences and Natural Resources (BGR, Allemagne), disponible sur [http://www.bgr.bund.de/EN/Themen/Min\\_rohstoffe/CTC/Downloads/paper\\_SMIDI\\_2011.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bgr.bund.de/EN/Themen/Min_rohstoffe/CTC/Downloads/paper_SMIDI_2011.pdf?__blob=publicationFile&v=3), 2011.

congolais (blanchiment et transition illégale de minerais, soutien de certains groupes rebelles, etc.<sup>54</sup>), cherche à s'innocenter. Pour cela, les initiatives nationales et internationales adoptées en Afrique de l'Est – iTSCi, *Certified Trading Chains* (CTC)<sup>55</sup>, etc. – fournissent un ensemble d'indicateurs permettant d'évaluer les pratiques des entreprises et les dénoncer si besoin.

### ***Gouvernance et corruption***

La gouvernance du Rwanda a été classée en 2013 quinzième sur les cinquante-deux pays africains par la fondation Mo Ibrahim<sup>56</sup>. Sur le site de la fondation, nous constatons que la majorité de ses résultats sont supérieurs à la moyenne du continent et à celle de la région d'Afrique de l'Est<sup>57</sup>. Ils sont en progression quasi constante et même si le pays souffre encore de ses récents conflits ethnico-politiques, il s'efforce de donner une bonne image de lui-même: "la construction de la gouvernance après 1994 a commencé avec un grand déficit en termes d'institutions, de ressources humaines, financières et matérielles. Toutefois, avec la détermination et l'enthousiasme du gouvernement, du peuple rwandais et des partenaires internationaux, nous avons réalisé des progrès notables dans la voie de la bonne gouvernance"<sup>58</sup> (propos du président Paul Kagamé).

Toujours en 2013, en matière de corruption, l'Organisation non gouvernementale (ONG) *Transparency International* classe le pays 49<sup>ème</sup> à l'échelle mondiale et 4<sup>ème</sup> d'Afrique<sup>59</sup>. Cela rassure les investisseurs potentiels qui commencent à considérer ce pays comme stable et sûr (entretien M1) – bien que cela ne soit pas suffisant pour motiver les Investissements directs à l'étranger (IDE) de manière exponentielle (cf. *Stratégie d'Enquête*). À titre de comparaison avec les pays voisins, la Tanzanie occupe la 111<sup>ème</sup> place du classement de l'ONG, l'Ouganda la 140<sup>ème</sup>, la République Démocratique du Congo la 154<sup>ème</sup> et le Burundi la 157<sup>ème</sup>. Une étude comparée des implications de l'implantation de compagnies étrangères dans différents pays d'Afrique (ou sur d'autres continents) est impossible étant donné le temps limité à disposition, mais l'association des indicateurs de corruption et de gouvernance avec les zones géographiques dans lesquelles éclatent des polémiques met en évidence un fait intéressant: il existe une corrélation forte entre la mauvaise gouvernance des pays hôtes et les nuisances causées par les compagnies étrangères implantées.

Prenons comme exemple le Botswana, dit le "bon élève de l'Afrique"<sup>60</sup> car élu pays le moins corrompu du continent. Il tire de nets avantages de ses ressources minérales et de leur exploitation par des étrangers<sup>61</sup>. Dans une étude sur le sujet, les choix de l'État dans la gestion de l'industrie minière

---

<sup>54</sup> PICKLES S., "Des principes à mettre en pratique. Risques et opportunités en matière d'approvisionnement exempt de tout lien avec le conflit dans l'est du Congo" in *Global Witness*, <http://www.globalwitness.org/fr/>, mis en ligne le 10 juin 2013, consulté le 29 août 2013.

<sup>55</sup> SCHÜTTE P., FRANKEN G., VASTERS J., MELCHER F. & KÜSTER D., *The CTC (Certified Trading Chains) Mineral Certification System: A Contribution to Supply Chain Due Diligence and Good Governance in the Mining Sector of Rwanda and the Great Lakes Region in Central Africa*, *op. cit.*

<sup>56</sup> Une carte interactive avec les statistiques pour chaque pays d'Afrique peut être trouvée sur <http://www.moibrahimfoundation.org/fr/interactives/>.

<sup>57</sup> Voir le site <http://www.moibrahimfoundation.org/fr/interactives/>.

<sup>58</sup> RÉPUBLIQUE DU RWANDA, MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE, DES MÉTIERS ET DU TRAVAIL, *Reconfiguration et transformation de l'administration publique rwandaise: stratégies et plan de mise en œuvre du programme*, Kigali, mai 2004, p.5.

<sup>59</sup> Une carte interactive avec les statistiques pour la majorité des pays du monde peut être trouvée sur <http://www.transparency.org/cpi2013/results>.

<sup>60</sup> ROSSOW M., "Botswana. Le bon élève de l'Afrique pourrait mieux faire" in *Courrier international*, <http://www.courrierinternational.com/>, mis en ligne le 18 mars 2010, consulté le 2 septembre 2014.

<sup>61</sup> SEBUDUBUDU & LOTSHWAO K., "La gestion des ressources et l'ordre démocratique : l'expérience du Botswana" in *South African Institute of International Affairs*, n°31, mai 2009, pp.1-18.

sont qualifiés de "judicieux", "prudents"<sup>62</sup> et il est montré comment les recettes tirées de ce secteur sont réinvesties dans les domaines économiques et sociaux, profitant à une grande partie de la population<sup>63</sup>. Une analyse du *South African Institute of International Affairs* sur l'expérience botswanaise stipule que la présence de minerais n'est pas une condition suffisante à l'enrichissement du pays: d'autres facteurs sont primordiaux, incluant la culture politique locale et le rôle des dirigeants<sup>64</sup>. Les révélations de Survival International viennent toutefois ternir leur image, en dénonçant fin 2013 leur méthode d'attraction des touristes: diffusion de photographies splendides des Bushmen alors que ces derniers sont dépossédés de leurs terres de force, en raison notamment de la découverte d'importants gisements de diamants<sup>65</sup>. Récemment, une mine diamantifère a été ouverte dans le Kalahari central, "territoire ancestral des derniers chasseurs bushmen"<sup>66</sup>, alors que le gouvernement avait promis en 2004 qu'aucun projet minier ne serait réalisé dans la réserve. Ce cas de violation des droits de l'homme implique de modérer notre propos, mais il reste qu'en matière de gestion des ressources naturelles, le pays est souvent présenté comme un exemple à suivre. La réalité est tout autre au Mali, où "le secteur minier semble directement concerné par la corruption tant dans l'attribution des titres miniers que pour la négociation des conditions d'exploitation"<sup>67</sup>. Dans ce pays, la mauvaise gouvernance rend le contrôle des compagnies exploitantes impossible, tout comme l'application d'une réglementation stricte. Par conséquent, les bénéfices nationaux tirés des richesses naturelles du Mali sont infimes. Cela prouve que la corruption et la mauvaise gouvernance sont des maux capables de gangréner tout un système en laissant libre cours aux dérives institutionnelles. Dans un rapport de la banque mondiale au sujet de la République Démocratique du Congo, il est très clairement indiqué que "le cadre propice, la tutelle de l'État et la bonne gouvernance dans le secteur minier sont les aspects les plus importants pour la croissance du secteur et sa contribution éventuelle au développement économique"<sup>68</sup>. Cela nous permet en partie de comprendre pourquoi certaines compagnies étrangères créent tant de problèmes pendant que d'autres fonctionnent bien et sont acceptées localement. L'idée d'une responsabilité partagée des institutions se dessine déjà, mais elle ne sera approfondie que dans la deuxième partie de ce travail.

Ces exemples montrent que le contexte d'implantation d'une compagnie étrangère dans un PED influe sur ses implications. Il existe de ce fait différentes manières de les penser et de les conceptualiser. Détaillons à présent les parties prenantes directement concernées par notre étude.

---

<sup>62</sup> RAOUST S., *Étude de gouvernance. Le Botswana*, Mémoire du DESU juriste international pour les droits de l'homme appliqués, Institut d'études Humanitaires Internationales, Aix-Marseille Université, 2012, p.32.

<sup>63</sup> *Ibid.*, p.37

<sup>64</sup> SEBUDUBUDU & LOTSHWAO K., "La gestion des ressources et l'ordre démocratique : l'expérience du Botswana" *op. cit.*, p.3.

<sup>65</sup> SURVIVAL, "Condamnation internationale du Botswana au sujet des Bushmen", in *Survival*, <http://www.survivalfrance.org/>, mis en ligne le 11 octobre 2013, consulté le 2 septembre 2014.

<sup>66</sup> SURVIVAL, "L'ouverture d'une mine de diamants sur le territoire des Bushmen lève le voile sur l'hypocrisie du gouvernement botswanais", in *Survival*, <http://www.survivalfrance.org/>, mis en ligne le 4 septembre 2014, consulté le 26 septembre 2014.

<sup>67</sup> RAPPORT DE LA FÉDÉRATION INTERNATIONALE DES LIGUES DES DROITS DE L'HOMME, *Mali. L'exploitation minière et les droits humains. Mission internationale d'enquête*, n°477, septembre 2007, p.41.

<sup>68</sup> BANQUE MONDIALE, *République Démocratique du Congo. La bonne gouvernance dans le secteur minier comme facteur de croissance*, rapport N° 43402-ZR, mai 2008, p.6.

## 1.2. Les trois parties prenantes locales

Selon des critères de pertinence et de faisabilité, nous avons choisi de nous concentrer sur TINCO, la communauté locale et les pouvoirs publics. À Rutongo, depuis l'implantation de la compagnie, ces trois parties prenantes sont en interaction continue et, par l'occupation d'un même espace, des conflits d'intérêts émergent inmanquablement. L'analyse de la manière dont chacun gère ces tensions épisodiques est une source d'information précieuse pour notre réflexion. Toutefois, ce qui les oppose n'a pas constitué l'unique préoccupation de l'enquête. L'éthique et la responsabilité se manifestent également dans les bonnes relations que les trois acteurs de la zone minière de Rutongo entretiennent, et comparer les réussites et les échecs de leurs interactions permet de mieux les expliquer. De plus, la familiarisation avec l'histoire et le fonctionnement de chacun rend l'étude plus imagée et plus claire pour le lecteur.

### *TINCO investment limited*

*Rutongo mines limited* (RML) est une concession minière détenue par *TINCO investment limited* – ayant son siège dans les Îles Vierges britanniques –, société offshore dirigée par la multinationale *Kemet international limited*. Cette compagnie basée à Londres gère entre autres un portefeuille d'actions dans l'exploitation des ressources naturelles en Afrique. KIL détient différentes compagnies minières privées sur le continent<sup>69</sup>.

Créée par les actionnaires de KIL en 2008 pour s'occuper spécifiquement de l'extraction minière au Rwanda, TINCO était en passe d'obtenir un permis d'exploitation de trente ans lors de l'enquête. Ses activités sont situées sur la colline de Rutongo, dont le secteur le plus proche est Masoro – le découpage administratif du pays sera développé plus loin –, situé à vingt kilomètres au Nord de Kigali. TINCO est l'unique propriétaire de la concession de Rutongo. Issue d'une fusion-acquisition de deux compagnies minières implantées de plus longue date au Rwanda, elle détient une deuxième concession à Nyakabingo, colline proche de Kigali où est extraite la wolframite (cf. Annexe 4 - Carte des concessions minières de TINCO).

La compagnie se charge de l'exploration, de l'exploitation et du commerce d'un minerai appelé la cassitérite, à partir duquel est extrait l'étain, utilisé notamment pour le revêtement anticorrosif du fer et du cuivre (procédé appelé l'étamage). Le matériau ainsi constitué sert d'emballage pour de nombreux produits, sous forme de boîtes de conserve ou de canettes. Il permet aussi la fabrication de tôles. Mélangé avec du bronze, il est utilisé dans la plomberie. Mais ce qui fait principalement la popularité de l'étain aujourd'hui, c'est son excellente conductivité électrique. Sous l'aspect de soudures, il est présent dans la plupart des circuits électroniques faisant fonctionner les appareils que nous utilisons au quotidien (téléphones, ordinateurs, télévisions, etc.). Étant donné ses usages variés et notre époque technologique, l'étain est un composant indispensable à la civilisation.

La production est de type semi-industriel et en passe d'être modernisée. Une fois le minerai concassé, purifié et ensaché, il est vendu à des partenaires commerciaux qui l'exportent ensuite vers l'Asie (Chine, Malaisie, etc.). Les contrats officialisant l'implantation de TINCO stipulent que ce projet

---

<sup>69</sup> TINCO, "TINCO Investments Ltd", disponible sur [http://www.tincogroup.com/TINCO\\_Placing.pdf](http://www.tincogroup.com/TINCO_Placing.pdf), 12 septembre 2011.

doit servir au développement et à l'expansion des activités minières dans les zones d'implantation<sup>70</sup>. La compagnie, en pleine ascension, envisage d'autres projets en Afrique et vise, à long-terme, de devenir un "leader à l'échelle mondiale" dans son domaine (entretien M1).

Photographie n°1: Panorama d'un site minier de Rutongo



RML représente la plus large concession du Rwanda, où travaillent de trois à quatre mille personnes – nombre variant en fonction des projets d'extraction en cours. La structure de la compagnie est très hiérarchisée: les mineurs occupent le bas de l'échelle, puis viennent les foreurs et les chargés des explosions, les chefs de "veine" (équivalant à une galerie dans une mine), les chefs de secteur, les chefs de sites (des sous-traitants de TINCO), les employés (géologues, mécaniciens, etc.), les responsables (des opérations, des explorations, des finances, des ressources humaines, etc.), le conseil d'administration, le manager général de la concession de Rutongo et enfin le chef exécutif de TINCO. La majorité des travailleurs sont issus de la communauté vivant aux alentours (environ 90% selon les managers), d'autres viennent des pays voisins voire de pays plus éloignés (Afrique du Sud notamment) lorsqu'il s'agit de spécialistes.

***Communauté locale***

L'appellation "communauté locale" renvoie à l'ensemble des rwandais qui vivent à proximité de la concession minière et qui sont concernés de près ou de loin par les activités de TINCO. Les données collectées laissent penser que cela représente des milliers voire des dizaines de milliers d'individus (entretien M1). Masoro n'est pas l'unique secteur concerné, mais il sera pris comme référence car la plupart des personnes ayant participé à l'enquête en font partie. Selon une source gouvernementale, il compterait 19'573 habitants<sup>71</sup>.

---

<sup>70</sup> Documents confidentiels internes à la compagnie.

<sup>71</sup> RÉPUBLIQUE DU RWANDA, PROVINCE DU NORD, DISTRICT DE RULINDO, HÔPITAL DE RUTONGO, *Plan Stratégique juillet 2013 - juin 2018*, Masoro, juin 2013, p.18.

La tradition minière sur la colline de Rutongo remonte à plusieurs décennies. Ses ressources en cassitérite ont été découvertes dès 1929 durant l'occupation coloniale. L'exploitation par une société belge a débuté en 1931, érigeant rapidement Rutongo au rang de principale zone minière du Rwanda. Dans les années 80-90, les conflits ethniques et politiques, la nationalisation de la concession et le manque d'investissements ont entraîné une diminution progressive de la production jusqu'à un niveau très faible. En 1994, elle était pratiquement nulle. À partir de 1995, elle a repris sous forme artisanale puis s'est nettement développée suite à la décision gouvernementale de privatiser la concession, la faisant passer aux mains d'une compagnie sud-africaine rachetée par TINCO à la fin des années 2000<sup>72</sup>.

Les activités minières prennent donc une place prépondérante dans le quotidien de la communauté environnante. Tous les matins, sur la route menant à la concession, nous pouvons observer le cortège de rwandais équipés de casques et de pioches se dirigeant vers les mines. Dans la localité, ce secteur économique devance même celui de l'agriculture et de l'élevage, dans un pays où la grande majorité de la population subsiste grâce à ses récoltes et son bétail<sup>73</sup>. Parmi les 17 secteurs administratifs du district de Rulindo, Masoro fait partie de ceux détenant l'économie la plus florissante (entretien SEC MAS). Cela donne une indication sur la rentabilité des activités minières, tout en soulignant la dépendance créée pour la communauté: "les activités agricoles de la population sont très limitées parce que la concession occupe une grande partie [de la colline] que la population habite. C'est-à-dire qu'ici les gens se concentrent dans les activités des mines" (entretien SEC MAS). Un ouvrier de RML confirmait que "les habitants qui se trouvent près d'ici vivent des activités minières. S'il n'y a pas d'activité minière, la vie devient grave" (entretien OUV RML).

La description de la communauté locale ne se limite pas à ses liens avec les mines. Comme dans le reste du pays, les habitants de la colline de Rutongo ont beaucoup souffert des conflits ayant récemment opposé Hutus et Tutsis. Lors d'une discussion informelle avec un rwandais, il a été affirmé que chaque citoyen avait perdu au moins un membre de sa famille durant ou peu après le génocide. Vingt années plus tard, il existe encore de nombreux besoins liés à ce drame, notamment au niveau de la prise en charge thérapeutique. Les verdicts prononcés lors des juridictions *Gacaca*, qui ont occupé une grande partie de la population entre 2005 et 2010, n'ont pas satisfait pleinement les victimes. Nombre d'entre elles ne sont pas prêtes à se réconcilier avec leurs agresseurs et des tensions perdurent, sachant que le Rwanda est caractérisé par la proximité géographique parmi ses habitants. Qui plus est, de nouvelles difficultés post-génocide sont apparues récemment. Prenons l'exemple des femmes violées ayant enfanté. Devenus adolescents, ces fils et ces filles non désirés commencent à questionner leurs mères sur l'identité de leurs pères. Cette situation ravive des cicatrices et génère des conflits intrafamiliaux. Un deuxième exemple est celui des coupables libérés avec qui les victimes sont à présent forcées de cohabiter. La rancune des accusés et de leurs familles se traduit par des angoisses quotidiennes pour les rescapés. Le contexte du génocide rwandais, même s'il n'est pas l'objet de cette étude, peut aujourd'hui expliquer certains comportements de la communauté, notamment sa réticence à exprimer ses problèmes.

---

<sup>72</sup> Rapport d'un consultant externe indépendant basé à Londres (document interne à la compagnie), *Rutongo mines limited, environmental and social review*, août 2011.

<sup>73</sup> CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT, *Examen de la politique d'investissement. Rwanda*, Genève, Éditions Nations Unies, 2006.

### *Les pouvoirs publics, de Rutongo à Kigali*

Le terme de pouvoirs publics renvoie d'une part aux autorités locales de Masoro, et d'autre part aux institutions gouvernementales – plus particulièrement celles liées au secteur minier – situées à Kigali.

Clarifions le découpage administratif du Rwanda: la plus petite entité est l'*Umudugudu*, terme kinyarwanda n'ayant pas de traduction française propre, mais qui représente le regroupement de quelques dizaines d'habitations. Ensuite, nous avons les cellules (semblables à des villages), les secteurs (regroupement de villages), les districts (équivalant à des cantons suisses) et les provinces (correspondant à des régions françaises). Chaque *Umudugudu* est dirigé par un chef bénévole élu par les habitants. Il n'a souvent ni bureau ni matériel spécifique. Ses tâches sont de superviser la mise en application des programmes du gouvernement au niveau local, diriger les travaux communautaires, régler des conflits familiaux et de voisinage, etc.

Les habitants des cellules, secteurs et districts sont systématiquement représentés par un secrétaire exécutif (ou Maire) et chaque entité est pourvue d'un Conseil administratif (de cellule, de secteur, de district). Au niveau des secteurs – échelon dimensionnel le plus pertinent par rapport à la recherche –, les responsabilités d'un conseiller sont notamment d'assurer la communication entre les citoyens et le Conseil, participer aux délibérations concernant les affaires du secteur et en voter les règlements et les budgets. Le Conseil est donc un organe délibératif et les décisions qu'il prend sont exécutées par le Secrétaire, également membre du Conseil<sup>74</sup>.

L'administration d'une province est assurée par un gouverneur nommé par arrêté présidentiel sur approbation du Sénat. Le pays est géré par un président élu démocratiquement. Depuis 2000, cette fonction est occupée par Paul Kagamé. Les décisions prises à un niveau administratif doivent toujours être validées par l'échelon supérieur. Ces subdivisions assurent l'exécution efficace des programmes et activités initiés par le gouvernement et les collectivités locales. La forte décentralisation du pouvoir concrétise un esprit de bonne gouvernance: "Le Gouvernement du Rwanda reconnaît, par ailleurs, que la bonne gouvernance requiert la présence de fonctionnaires à tous les niveaux et dans tous les secteurs pour assurer une gestion transparente et responsable des affaires publiques avec exigence de rendre compte"<sup>75</sup>. Ce découpage est assez récent et cherche aussi à réfréner le réflexe de la population à assimiler les entités administratives à des événements du génocide.

---

<sup>74</sup> COMMISSION DE L'IMMIGRATION ET DU STATUT DE RÉFUGIÉ DU CANADA, "Rwanda : information sur le poste de conseiller de zone, notamment ses responsabilités, les régions géographiques sous sa responsabilité, le processus de nomination, la durée du mandat et ce qui le différencie d'un chef de zone" in *RefWorld*. UNHCR, *The UN refugee agency*, <http://www.refworld.org/>, mis en ligne le 8 juin 2009, consulté le 25 août 2014.

<sup>75</sup> RÉPUBLIQUE DU RWANDA, MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE, DES MÉTIERS ET DU TRAVAIL, *Reconfiguration et transformation de l'administration publique rwandaise: stratégies et plan de mise en œuvre du programme*, op. cit., p.2.

Les institutions gouvernementales en relation avec le secteur minier sont nombreuses. Énumérons celles qui prévalent par rapport à notre étude<sup>76</sup>:

- le *Rwanda Geology and mining authority* (RGMA) – un département du Ministère des Ressources Naturelles ;
- le *Rwandan environmental management authority* (REMA) – un département du Ministère de l'environnement ;
- le *Rwanda bureau of standards* (RBS) – il établit les normes et règles de l'exploitation/exportation minière ;
- le *Ministry of trade and industry* ou Ministère du commerce (MINICOM) – il octroie les licences d'exploitation et s'occupe de la certification de l'origine des minerais ;
- le *Ministry of finance and economic planning* (MINECOFIN) – il s'occupe de la politique budgétaire dans le secteur minier.

Citons les principales responsabilités du RGMA et du REMA, étant donné que leurs missions sont plus directement en lien avec le sujet de la recherche<sup>77</sup>:

a) RGMA:

- améliorer les connaissances géologiques et minières du pays ;
- améliorer les conditions d'exploitation et d'investissement ;
- contrôler la conformité des activités minières avec la loi ;
- augmenter la valeur ajoutée des mines et des carrières du Rwanda.

b) REMA:

- établir des normes environnementales ;
- inspecter l'environnement des projets miniers ;
- réhabiliter les mines et carrières dont les ressources sont épuisées.

Par la suite, les positions de ces institutions par rapport à nos questionnements seront décrites et certaines de leurs responsabilités, notamment pour le RGMA, seront interrogées à la lumière de l'étude.

---

<sup>76</sup> RÉPUBLIQUE DU RWANDA, RWANDA GEOLOGY AND MINING AUTHORITY, *Strategic Plan 2010-2013. Final draft, op. cit.*, pp.27-29.

<sup>77</sup> *Ibid.*, pp.27-28.

## 2. Attitude et image de la compagnie, entre construction et préconceptions

### 2.1. Le bienfaiteur-bienveillant

Parmi les images que peut donner et auxquelles peut renvoyer une compagnie dans son lieu d'implantation, nous retenons celle du *bienfaiteur-bienveillant*. Qu'entendons-nous par le terme de *bienfaiteur*? Littéralement, il désigne celui qui fait le bien en soulageant les maux d'autrui. Il agit de manière désintéressée, altruiste, dans le but d'améliorer les conditions d'existence de son prochain. Il s'inscrit dans une logique de *bienveillance*, en s'efforçant de comprendre les besoins de ses pairs et en s'attachant à leur procurer joie et bonheur. La définition est ici caricaturale mais appuie notre sentiment d'une satisfaction totale par rapport aux bienfaits occasionnés par la présence de la compagnie dans la communauté. Les arguments présentés ci-dessous étayent cette interprétation de leurs relations.

#### *L'implantation comme opportunité d'enrichissement*

En s'entretenant avec les membres de la communauté, les avis au sujet des apports de TINCO étaient quasi unanimes: elle favorise le développement de la communauté. Avant tout, son implantation est créatrice d'emploi: "quand les investisseurs étrangers viennent, ils donnent de l'emploi aux locaux" (entretien EMP REMA). Selon un haut placé du RGMA, TINCO a décuplé le nombre d'ouvriers travaillant dans les mines de Rutongo. La production de cassitérite est passée d'environ trois tonnes par mois à un total de cinquante à cent tonnes (entretien DIR RGMA). Au cours d'une discussion informelle, un habitant a affirmé que chaque ménage habitant la colline comprenait au moins un membre travaillant pour le compte de TINCO. *Turyama ibuye*, est le dicton utilisé pour illustrer cette dépendance envers la compagnie. Il signifie: "Nous mangeons des pierres [minerais]" (entretien COM 1).

Qu'en est-il des conditions de travail? Elles s'avèrent meilleures que dans la plupart des autres entreprises minières du Rwanda.

*F: Si vous comparez vos conditions de travail avec des personnes qui ont le même type de travail dans d'autres entreprises, vos salaires sont-ils meilleurs?*

*B: Oui, c'est mieux. D'abord, c'est une des seules compagnies qui paie dans les temps. La deuxième chose c'est que mon contrat est différent (...). J'ai un contrat pour une durée indéterminée. La troisième chose c'est que je travaille sous de vraies conditions, si c'est de 7h à 15h c'est de 7h à 15h. Si je fais des heures supplémentaires, elles sont payées dans les temps. Donc je ne sais pas si on peut trouver ces trois critères dans d'autres compagnies.*

*(Entretien EMP RML)*

*"Ils [les travailleurs] sont plus sécurisés, ils ont plus de salaires, ils ont plus de revenus, ils ont les assurances ils ont tout. Donc la population préfère travailler avec les grandes sociétés minières plutôt que les petites." (Entretien EMP REMA)*

*"Nous les payons très bien, en comparaison avec le reste du Rwanda" (Entretien M1)*

Il est difficile d'obtenir des statistiques précises au sujet du travail minier au Rwanda, mais ces propos coïncident avec l'enquête de l'OCDE déjà citée en introduction, intitulée *Les entreprises multinationales favorisent-elles l'amélioration des rémunérations et des conditions de travail ?*<sup>78</sup> L'étude tend à montrer que les multinationales favorisent une augmentation des salaires dans les pays où elles s'implantent. Elle est par contre plus réservée au sujet de l'amélioration des conditions de travail en général, en montrant la complexité et les contrastes de la question, dépendant de plusieurs parties prenantes et du niveau de responsabilité assumé par les entreprises.

Cela n'empêche pas qu'au Rwanda, de nombreuses compagnies nationales n'aient pas la rigueur de TINCO, ce qui est synonyme d'instabilité pour les employés. En plus des salaires équitables et des horaires fixes, les règles de sécurité sont strictes (le port de protections est obligatoire), les contrats d'engagement sont systématiquement lus et approuvés, des formations professionnalisantes sont données, un travail de sensibilisation est entrepris sur les questions de santé, de gestion des revenus, etc. Chaque travailleur est au minimum bénéficiaire d'une mutuelle de santé. Les conditions sont toutefois moins idéales pour les mineurs que pour les employés fixes, les premiers étant embauchés selon les besoins du moment et payés en fonction de la quantité de minerais extraite.

La compagnie contribue aussi à l'amélioration des conditions de vie au niveau collectif en enrichissant la communauté dans son ensemble: la masse monétaire provenant des activités minières y circule, principalement par la consommation. Cet effet boule de neige traduit par l'intensification des flux de capitaux stimule fortement la croissance économique locale. Les managers de TINCO ont estimé qu'un salaire versé à cinq mille personnes permettait d'en nourrir environ soixante mille (entretien M1). L'augmentation des revenus des ménages permet aussi de scolariser les enfants et donne l'opportunité aux adultes de poursuivre leurs formations. Sur le plan sanitaire, en cas de problème grave, les soins deviennent plus accessibles. Enfin, il est ressorti d'une discussion informelle avec des employés du réfectoire de la compagnie que les produits nécessaires pour la restauration étaient achetés auprès des producteurs proches.

Ces divers arguments montrent les répercussions positives de l'implantation de la compagnie sur l'ensemble de la communauté. Ajoutons l'impact au niveau national, par la consommation d'électricité et d'essence, l'acheminement de matériel, le paiement de taxes, etc. Pour reprendre les termes utilisés par les managers, il semble que l'implantation de TINCO a permis à un nombre considérable de rwandais de "commencer à vivre" (entretien M1).

### ***Une compagnie solidaire***

La compagnie s'engage dans diverses actions sociales, par initiative ou en réponse à des sollicitations. En collaboration avec les autorités locales, elle fait régulièrement des dons aux membres les plus démunis des environs: matières premières pour la construction d'habitats, vaches, fauteuils roulants, etc. (entretien SEC MAS). Des enfants sont parrainés pour qu'ils puissent être scolarisés. Régulièrement conviés à des rassemblements pour des collectes de fonds destinés à des projets locaux (construction d'une église, création d'une institution de micro-finance, organisation d'une course de

---

<sup>78</sup> RAPPORT DE L'ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES, "Les entreprises multinationales favorisent-elles l'amélioration des rémunérations et des conditions de travail ?", *op. cit.*

vélo, etc.), les dirigeants répondent favorablement même si les discours sont souvent prononcés en kinyarwanda, langue qu'ils ne maîtrisent pas: "ça ne me dérangerait pas d'apprendre le kinyarwanda mais c'est une langue très difficile, ça me prendrait beaucoup de temps surtout à mon âge" (entretien M2).

La compagnie s'investit aussi dans des projets de développement. Par exemple, une aide est ponctuellement apportée pour la construction ou le réaménagement d'établissements scolaires et autres infrastructures. Lors de son arrivée, TINCO s'était également engagée dans le soutien d'un club de football et la construction d'un stade pour que les jeunes de l'équipe puissent pratiquer leur sport.

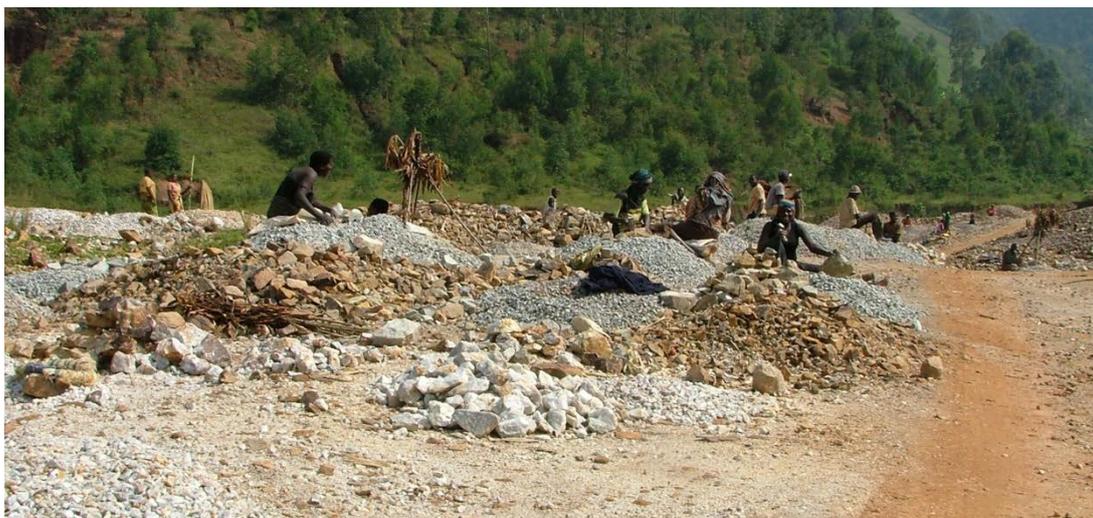
Elle soutient également les activités locales, par l'apport de connaissances et de méthodes de travail (organisation, gestion de l'environnement, etc.). Le cas le plus illustratif est celui de l'aide fournie aux artisans produisant des agrégats à partir de cailloux dits "déchets" venant des mines, sachant qu'environ 20% seulement des minerais extraits sont de la cassitérite, le reste n'étant pas commercialisable (entretien M1). La restructuration de ce secteur informel qui touche plus de trois mille personnes a permis "un traitement systématique de la production, des paiements et de la sécurité, entraînant une augmentation des revenus pour les personnes engagées"<sup>79</sup>.

Photographie n°2: Entrée d'un site minier et déchets rejetés par un deuxième site sur la gauche



<sup>79</sup> Rutongo mines limited, *environmental and social review, op. cit.*, p.15.

Photographie n°3 : Artisans faisant des agrégats à partir des "déchets" des activités minières



Source: Rutongo mines limited, environmental and social review, Août 2011, p.15.

Ces divers arguments donnent à penser que la compagnie adopte une attitude, sinon charitable, au moins solidaire envers la communauté.

*"C'est un miracle que la compagnie soit là!" (Entretien COM 3)*

Est-il naïf de le croire? Oui, si l'on écoute les défenseurs du néo-libéralisme appelant à faire primer la logique du marché sur le reste. Selon eux, toute action serait calculée et orientée par la recherche du profit<sup>80</sup>. Il existe cependant d'autres théories, comme celles développées au sein du Mouvement anti-utilitariste dans les sciences sociales (MAUSS), qui défendent l'idée de pouvoir donner dans un esprit altruiste. Jacques T. Godbout, par exemple, soutient que le désir de donner sans rien attendre en retour égale celui de recevoir: "« l'appât du don » est aussi puissant ou plus que l'appât du gain"<sup>81</sup>. En ce sens, le soutien financier peut être considéré comme un acte philanthropique. Il est néanmoins reproché aux théoriciens du MAUSS de verser, à travers leurs publications, dans une "exaltation naïve du désintéressement"<sup>82</sup>.

L'hypothèse du don sans retour est très discutée parmi les chercheurs en sciences sociales. Elle rencontre une palette de réflexion à travers les communautés et les cultures, comme le prouve l'étude comparée de Marcel Mauss sur le sens du don<sup>83</sup>. Cela n'exclut pas des opinions arbitraires catégoriques, influencées par des médias offrant un panel de stéréotypes dont nous nous servons sans retenue pour saisir la complexité de notre monde. Lorsqu'une compagnie s'implante dans un pays en développement, avons-nous inévitablement affaire à des managers néo-colonialistes barricadés d'égoïsme et avides de richesses face à un peuple aussi révolté qu'impuissant? Ou cette hypothèse est-elle basée sur des documentaires "chocs" dont les retombées médiatiques sont proportionnelles au

<sup>80</sup> LORDON F., *L'Intérêt souverain*, Paris, La Découverte, 2006, p.20.

<sup>81</sup> GODBOUT J. T. & CAILLÉ A., *L'Esprit du don*, Paris, Éditions La Découverte, 1992, p.28.

<sup>82</sup> LORDON F., *L'Intérêt souverain*, op. cit., quatrième de couverture.

<sup>83</sup> MAUSS M., *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, Presses Universitaires France, 2012 (2<sup>ème</sup> éd.).

degré d'horreur offert au public? Cet état de fait n'est en tout cas pas celui observé lors de l'enquête. Par ailleurs, ce qui nous intéresse pour le moment n'est pas notre interprétation personnelle des actions de la compagnie étudiée, mais celle de la communauté, en essayant de comprendre l'image qu'elle se forge de l'entreprise. Or, si les actions sociales ne sont pas forcément le fruit d'un altruisme désintéressé, il reste qu'elles sont perçues comme tel par une partie des rwandais.

### ***Une méthode de travail convaincante***

La hausse exponentielle de la production d'étain par la compagnie est sans appel. En quelques mois, elle a réhabilité des zones minières piètrement entretenues depuis plus de vingt ans, avec des sous-sols menaçant de s'effondrer à tout moment ou dont l'accès était simplement condamné.

*"Je suis venu en 2007, il n'y avait rien ici! (...) c'était un désastre! Les mineurs avaient ces petites lampes à carbure, certains d'entre eux n'avaient que des petits bouts de dynamite ou quelque chose avec lequel creuser, au milieu de nulle part, allant dans ces tunnels... Juste pour compléter leurs revenus (...)" (Entretien M1)*

Avant l'arrivée de TINCO, les artisans allaient donc extraire de petites quantités de cassitérite au péril de leur vie, avec un équipement de fortune et une organisation douteuse. Les ressources techniques et financières, l'expérience et le professionnalisme des investisseurs ont permis de redonner aux mines de Rutongo un aspect viable et sécurisé. En outre, l'exploitation se fait de manière plus écologiquement neutre que chez la plupart des compagnies rwandaises (entretien EMP REMA). Les connaissances et les moyens détenus par TINCO permettent de mieux gérer l'impact environnemental. L'un des principaux dangers de l'exploitation minière est la pollution des eaux (dont les rivières et les lacs), consommées par la population et le bétail et utilisées pour l'arrosage des champs (entretien EMP REMA). Un autre risque provient des ouvriers indépendants qui ne possèdent pas les technologies nécessaires pour creuser des galeries souterraines. Cela les pousse à exploiter en surface, provoquant la déforestation non contrôlée, l'érosion et des effondrements de terrains<sup>84</sup>.

L'entretien mené avec un membre du REMA amène à conclure que les compagnies étrangères se soucient véritablement de l'environnement, au point d'être considérées comme des exemples à suivre. Leurs contacts avec les organismes de contrôle sont réguliers et elles se montrent transparentes par rapport à leurs projets impactant la nature. Elles prennent systématiquement les mesures adéquates et donnent les garanties exigées.

### ***Respect des us et coutumes et rapport local à la notion de hiérarchie***

Voici un autre sujet sur lequel la communauté semble unanime: RML est bien intégré dans la culture rwandaise. Ses efforts de participation aux événements locaux sont appréciés et favorisent de bonnes relations. À titre d'exemple, elle s'efforce de respecter l'*Umuganda*. Ce terme désigne le travail communautaire, sorte de service national, que tous les rwandais sont tenus d'effectuer le dernier samedi matin de chaque mois. Ces travaux d'intérêt public sont aussi l'occasion de rassembler la population, quelles que soient sa couche sociale, sa profession, sa religion ou autre. Ils vont du balayage d'une rue à la construction d'un bâtiment, en mettant l'accent sur la protection de l'environnement. Comme pour les fêtes nationales, la compagnie cesse ses activités durant ces

---

<sup>84</sup> Rutongo mines limited, *environmental and social review*, op. cit., p.5.

périodes et participe aux travaux. Cela conforte les théories du MAUSS pour qui le bénévolat, émanant d'une volonté personnelle et libre tout en étant basé sur la gratuité du temps, est l'exemple par excellence de contestation d'une logique marchande mondialisée, où le temps se monnaie inévitablement.

Du point de vue culturel, un autre élément est susceptible de donner une image de bienfaiteur-bienveillant à la compagnie, mais cette fois sans qu'elle en soit l'instigatrice. Il s'agit de la coutume rwandaise de respecter les propos du supérieur hiérarchique, seul juge de ce qui est bon ou mauvais. Lors d'un colloque sur la santé mentale, le professeur et juriste Jacques Fierens admettait qu'il lui avait fallu un certain temps pour comprendre qu'au Rwanda "le droit, c'est la parole du chef"<sup>85</sup>. En outre, la loi et l'ordre ne sont qu'un seul terme en kinyarwanda: *itegeko*<sup>86</sup>. Un ordre, malveillant ou non, est suivi parce qu'il est confondu avec la loi elle-même<sup>87</sup>. Cela peut sembler paradoxal dans un pays de tradition orale, où l'on apprend jeune à maîtriser sa parole et à débattre. Une explication vient des événements de la fin du XIX<sup>ème</sup> et de la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, période où l'invasion coloniale est venue renforcer cette soumission au chef. Au fil des années, la culture locale a été transformée par l'obligation de se conformer sans contestation à un nouveau système de souveraineté.

*"Le colon a donné une logique presque scientifique à cette idée d'obéissance au supérieur. Ce n'est pas eux qui ont créé ce concept, mais ils ont su lui donner une place d'autorité (...), c'est ça le problème." (Entretien PROF IND).*

La personne interrogée confirmera par la suite qu'elle se réfère à la théorie hamitique dont les colons belges ont fait usage pour justifier leur supériorité "naturelle" sur les rwandais et celle des Tutsis sur les Hutus<sup>88</sup>. Le corollaire de cette manipulation a été l'intériorisation d'un sentiment d'infériorité avec pour effet le respect docile des décisions prises par la hiérarchie. En d'autres termes, les colons, avec leur "besoin presque indécent d'être obéi aveuglément par les « indigènes » comme ils les appelaient"<sup>89</sup>, ont provoqué une sorte d'aliénation face à l'autorité. Sous un autre angle, nous reviendrons plus loin sur cet aspect culturel du Rwanda.

En affirmant à la communauté que l'implantation de la compagnie serait bénéfique, les autorités locales ont donc poussé à percevoir les investisseurs étrangers comme des bienfaiteurs. Le propos tenu par un employé de TINCO nous conforte dans cette hypothèse: "Quand une entreprise étrangère s'installe dans une région du Rwanda, les autorités locales ou d'État prennent soin d'éduquer la population, d'expliquer les bienfaits de l'arrivée de cette compagnie. La population est donc préparée à l'avance pour accueillir et accepter le nouveau venu" (entretien RS MAS).

---

<sup>85</sup> Conférence de Jacques Fierens intitulée "L'abeille et l'araignée", durant le colloque international *Élaboration de modèles et de modes d'intervention et de formation en santé mentale au Rwanda* organisé par le Département de Psychologie Clinique, Université Nationale du Rwanda, 18-19 septembre 2013, Huye.

<sup>86</sup> KAMATALI J.-M., "Following orders in Rwanda" in *The New York Times*, <http://www.nytimes.com/>, mis en ligne le 4 avril 2014, consulté le 2 septembre 2014.

<sup>87</sup> *Ibid.*

<sup>88</sup> Pour plus d'informations, consulter CHRÉTIEN J.-P. & KABANDA M., *Rwanda, racisme et génocide. L'idéologie hamitique*, Paris, Éditions Bélin, 2013.

<sup>89</sup> Échange par messagerie électronique avec un professeur d'université au Rwanda (cf. PROF IND), 27 septembre 2013.

## 2.2. L'intéressé-conatus

La première étape de l'enquête a laissé entendre que la présence de TINCO au Rwanda était fondamentalement positive. Pourtant, après une analyse plus approfondie du terrain portée par la volonté d'aller au-delà des apparences, les relations entre la compagnie et la communauté sont apparues sous un autre jour, donnant une interprétation plus vraisemblable de la réalité.

L'hypothèse selon laquelle chaque acte cache des intérêts est vérifiable pour l'entreprise minière. Comme nous pouvions le suspecter, ses actions apparemment philanthropiques sont en adéquation avec ses propres objectifs, principalement économiques. Pierre-Antoine Chardel, dans son ouvrage consacré à la pensée de Zygmunt Bauman, se veut pragmatique: il affirme que de manière générale, l'introduction de l'éthique dans le monde économique et industriel cache d'autres ambitions, notamment politiques<sup>90</sup>. Une compagnie entreprenant des démarches sociales dans sa zone géographique d'implantation a forcément un intérêt. Pour l'auteur, "l'éthique des affaires n'est pas une pratique désintéressée, mais (...) un investissement stratégique et communicationnel au service de l'image de marque et de la croissance de l'entreprise sur le moyen ou le long terme"<sup>91</sup>. Une attitude charitable est donc profitable pour les entrepreneurs. Dans *La responsabilité éthique des multinationales*, Cécile Renouard fournit divers exemples qui confirment ce postulat, à partir d'une enquête sur plusieurs grands groupes industriels implantés en Afrique<sup>92</sup>. Elle ajoute que les retombées consécutives aux actions sociales d'une compagnie ne sont pas toujours immédiates ou évidentes, floutant le lien entre les deux dans une analyse sur le court terme.

Le but est de réfléchir aux motivations véritables de la compagnie, au-delà de ce qui est prétendu, sans pour autant les juger. Tout questionnement citoyen sur le sens réel des agissements d'une multinationale demande en outre une réflexion soutenue. Prenons l'exemple des propos d'Ivan Glasenberg, directeur général de *Glencore* (compagnie suisse active dans le secteur minier), tenus dans le journal *Le Matin*: "Nous investissons des milliards de dollars en Afrique. Rien qu'en Zambie et en République démocratique du Congo, plus de cinq milliards ont été injectés. Nous construisons des écoles, des hôpitaux et des conduites d'eau. Nous investissons dans l'infrastructure, créons des emplois et améliorons ainsi le niveau de vie"<sup>93</sup>. Sorties de leur contexte, ces affirmations suggèrent que Glencore est un bienfaiteur pour l'Afrique. Or, le journaliste Martin Spieler, à qui s'adresse Ivan Glasenberg dans le cadre d'une interview, dévoile d'emblée une autre image de la compagnie, en abordant des sujets polémiques tels que les critiques des ONG sur les conditions de travail dans les mines, les atteintes à l'environnement, la corruption, l'exemption d'impôts, etc. Le directeur, sur la défensive, élude les questions en invalidant chacune des accusations, qualifiées d'infondées et dues à une méconnaissance du terrain: "Toutes les ONG et les politiciens sont les bienvenus dans nos mines. Nous leur avons dit que nos portes leur étaient ouvertes. Mais nous n'avons pratiquement jamais reçu de visite de Suisse. Certaines personnes ne veulent pas voir ce que nous faisons de bon pour les gens sur place. (...) Ces affirmations [ici la corruption soutenue par Glencore] sont sans fondement et ne

---

<sup>90</sup> CHARDEL P.-A., *Zygmunt Bauman. Les illusions perdues de la modernité*, Paris, Éditions CNRS, 2013, p.159.

<sup>91</sup> *Ibid.*, p.160.

<sup>92</sup> RENOARD C., *La Responsabilité éthique des multinationales*, op. cit., 2007.

<sup>93</sup> Propos d'Ivan Glasenberg, cité par SPIELER M., "Que ma fortune se monte à un ou à six milliards ne change rien" in *Le Matin Dimanche*, 5 mai 2013, pp.29-30.

sont jamais assorties de preuves. (...) je le répète: nos portes sont ouvertes. Que les gens qui veulent nous critiquer viennent vérifier les faits sur place avant de porter des jugements"<sup>94</sup>.

Choquée par cette réaction de déni, l'ONG *Pain pour le prochain* reprend ces accusations dans le même journal la semaine suivante, en arguant que "Pain pour le prochain et Action de Carême se sont rendues dans la Province du Katanga (RDC) et ont travaillé durant plus de huit mois avec cinq organisations non gouvernementales locales. Les œuvres d'entraide connaissent par ailleurs bien l'impact des sociétés minières en RDC puisqu'elles soutiennent depuis de nombreuses années des partenaires dans ce pays"<sup>95</sup>. La fondation caritative suisse cherche, à travers cette réaction, à révéler l'hypocrisie qui peut régner lorsque des dirigeants d'entreprises sont attaqués sur leur manière de gérer leurs activités. Ses propos nous rendent effectivement perplexes par rapport à l'honnêteté des arguments d'Ivan Glasenberg, mais jusqu'où pouvons-nous nous y fier? Cet échange illustre l'importance de prendre le temps de la réflexion et de se refuser aux conclusions hâtives. L'humain est un être complexe et les sociétés qu'il construit le sont tout autant, c'est donc de manière nuancée qu'il faut les appréhender.

Au quotidien, les multinationales ne sont pas les seules entités concernées par cette analyse. Chacun de nous peut s'interroger sur le sens réel de ses relations, car comme l'exprime Luc Boltanski à propos du réalisme de l'action, nous pouvons généralement suspecter "l'authenticité du désir altruiste et désintéressé de venir en aide à autrui"<sup>96</sup>. C'est précisément ce que nous allons mettre en lumière à présent, en nous inspirant du travail de Frédéric Lordon. Dans son ouvrage intitulé *L'intérêt souverain*, il décrit l'omniprésence des intérêts sous-jacents aux actes, tout en voulant s'extraire d'une "antinomie (...) improductive opposant un utilitarisme étriqué et les apologies enchantées du geste donateur"<sup>97</sup>. Il développe le concept du *conatus* (ou intérêt-conatus) en s'inspirant des travaux de Baruch Spinoza. Ce terme exprime l'idée qu'une existence est fondamentalement intéressée par elle-même; par conséquent, il n'existe aucune action qui ne manifeste cette forme d'individualisme ou de "puissance individuée"<sup>98</sup>. En clair, "exister, c'est être intéressé à soi"<sup>99</sup>. L'intérêt revêt ici un sens global: économique, social, intellectuel, scientifique, de santé, de dignité, de survie, etc. Il apporte toujours – car c'est sa finalité – du *bon* pour l'acteur: un sentiment agréable, du bien-être, du bonheur, etc. L'intérêt n'est pas toujours flagrant, même pour l'agent, qui n'a pas obligatoirement conscience des forces qu'il exerce *en souterrain*<sup>100</sup> sur son comportement. Parfois, il refuse aussi de le voir et cherche à le dissimuler, démentant toute accusation d'égoïsme.

L'intérêt utilitaire ne représente donc qu'une des multiples formes que peut revêtir la volonté d'agir; Frédéric Lordon considère qu'il constitue le *conatus* parvenu au *stade méthodique*<sup>101</sup>. Il est en l'occurrence bien déclaré, et lorsqu'il s'agit d'une compagnie implantée dans un pays étranger, la raison évidente de sa démarche est la recherche du profit.

---

<sup>94</sup> Propos d'Ivan Glasenberg, cité par SPIELER M., *op. cit.*, pp.29-30.

<sup>95</sup> PEYER CH. & FREI P., "Une vision unilatérale du monde" in *Le Matin Dimanche*, 12 mai 2013, p.29.

<sup>96</sup> BOLTANSKI L., *La Souffrance à distance. Morale humanitaire, médias et politique*, Paris, Éditions Métailié, 1993, p.246.

<sup>97</sup> LORDON F., *L'Intérêt souverain*, *op. cit.*, quatrième de couverture.

<sup>98</sup> *Ibid.*, p.5.

<sup>99</sup> *Ibid.*, p. 44.

<sup>100</sup> *Ibid.*, p.5.

<sup>101</sup> *Ibid.*, p.172.

## ***Le profit comme priorité***

F: *Quelle est la raison ayant amené TINCO à investir au Rwanda?*

D: *Faire du profit, c'est ça le business!*

*(Entretien DIR RGMA)*

Jusqu'où vont les démarches sociales de TINCO? En analysant les limites de ses efforts dans ce domaine, nous comprenons que l'objectif lucratif reste sa priorité et que l'aspect social doit rapporter plus qu'il ne coûte, sans quoi il est revu à la baisse. Entre *homo æconomicus* et *homo donator*<sup>102</sup>, RML se place dans une logique conceptualisée par la *théorie du choix rationnel*, reprise chez Raymond Boudon<sup>103</sup>. Reposant sur un ensemble de postulats, elle développe l'idée que l'être humain agit par calcul en visant un profit maximum pour un mal minimum. Il espère une utilité personnelle dans ses interactions avec autrui et les modifie en cas d'insatisfaction.

Dans notre étude, au premier rang des victimes de cette logique capitaliste se trouve le club de football *La jeunesse football club* (LJFC). Créé par un groupe de passionnés dans les années 2000, le sponsor attribué par TINCO peu après son arrivée a permis au club de s'élever parmi les meilleures équipes rwandaises. Or, bien que le site internet de la compagnie vante encore ce partenariat<sup>104</sup>, il a été brutalement interrompu en août 2013 (entretien CRÉ LJFC). Les dirigeants de la compagnie ont justifié cette décision par les difficultés économiques qu'ils rencontraient, conséquentes à la crise financière mondiale. L'essentiel est moins de connaître les raisons véritables de ce retrait que d'en analyser les conséquences pour le moins dramatiques: le club n'a pas pu réaliser sa saison 2013-2014, ses joueurs ont rejoint d'autres équipes et, son niveau ayant chuté, il se voit rétrogradé dans une division inférieure. TINCO était l'unique soutien financier de LJFC, son retrait a donc impliqué l'effondrement immédiat du club. La précipitation du changement et l'absence de préavis ont aussi été particulièrement marquantes. L'un des fondateurs du club a décrit la situation ainsi: "Il [le manager de TINCO] a décidé d'un coup, « amenez les journalistes, conférence de presse, c'est fini on retourne le club au [précédant] propriétaire »" (entretien CRÉ LJFC).

Deux enseignements peuvent être tirés de cet épisode: les aides sociales de la compagnie génèrent une dépendance locale et elles sont fortement précaires car volatiles. À cela s'ajoute une autre réalité exprimée sur le terrain: si une amélioration éphémère du club a été rendue possible par TINCO, son départ le laisse dans une situation de vulnérabilité plus grande qu'auparavant. Il n'est pas uniquement question de biens matériels, mais aussi d'état psychologique. La désillusion, caractérisée ici par la perte soudaine d'un espoir donné par la compagnie, provoque des conséquences émotionnelles importantes: diminution de la confiance en soi et de l'envie d'entreprendre des projets, tristesse, etc. L'aide internationale aboutit parfois à de tels résultats. Dans l'exemple du parrainage d'enfants pour une prise en charge scolaire, le donateur doit s'engager jusqu'au terme du cursus d'enseignement, sans quoi l'avenir radieux entrevu par les bénéficiaires s'assombrit et le contrecoup émotionnel se traduit par du désespoir mais aussi de la colère.

---

<sup>102</sup> LORDON F., *op. cit.*, p.40.

<sup>103</sup> BOUDON R., *Raison. Bonnes raisons*, Paris, Presses Universitaires de France, 2003.

<sup>104</sup> TINCO, "Corporate Social Responsibility", disponible sur <http://www.tincogroup.com/csr.php>, consulté le 21 juillet 2014.

De telles désillusions peuvent aussi aboutir à une résurgence de problèmes sociaux. Les rwandais n'étant pas particulièrement habitués à planifier le futur, il a été difficile d'envisager le scénario pourtant plausible d'une cessation des activités minières. Le cours de l'étain sur les marchés internationaux peut à tout moment s'effondrer, notamment avec la découverte d'un matériau plus rentable ou plus efficace. La compagnie n'exploitant que la cassitérite, elle n'aurait d'autre alternative que celle d'abandonner son activité. Quant aux estimations de la quantité de minerais dans la concession, un rapport interne stipule que des incertitudes persistent<sup>105</sup>, ce qui laisse envisager une revue à la baisse des ressources exploitables. Ceux qui tentent d'imaginer la vie sans TINCO se montrent pessimistes: "Sans d'autres compagnies? Ce n'est que la pauvreté (...). On va ramasser toutes ces cassitérites sans tenir compte de l'endroit, sans tenir compte de l'environnement, de la sécurité" (entretien PRÉ ART). Un mineur disait: "si le prix de la cassitérite tombe et que la société arrête de nous payer, je vais mourir avec la famine" (entretien OUV RML). Un autre entretien avec un habitant de Masoro a mis en évidence les améliorations sociales consécutives à l'enrichissement de la population locale: "auparavant il y avait beaucoup de voleurs, de problèmes dans la société. Vous voyez quand on ne touche pas de l'argent ça crée beaucoup de problèmes. Vous voyez 4'000 personnes qui travaillent là-bas étaient dans la communauté en tant que chômeurs, et avec les chômeurs on a des problèmes"; plus loin: "Quand on touche des choses [de l'argent], la population change de mentalité, au niveau social. Donc ça me fait plaisir parce que je n'ai pas d'accrochages avec d'autres personnes. Quand je sors, je converse avec eux autour d'un verre, il n'y a plus de problèmes (...) Donc aujourd'hui c'est mieux, avant nous avions peur de rentrer tard, on avait peur des voleurs. Quand on est chômeur, on fait beaucoup de gaffes. (...) J'avais des poules à la maison on m'avait tout volé. Maintenant je ferme même pas la maison" (entretien COM1). Il confirmera ensuite que la situation pourrait se dégrader à nouveau si la compagnie mettait fin à ses activités.

### *La recherche de réciprocité*

En échange de son soutien financier et technique, la compagnie attend de la communauté une forme de réciprocité de l'aide: "Nous avons une responsabilité sociale parce que la mine et la communauté sont ensemble (...). Nous nous sommes engagés pour cela (...), nous les assisterons autant que possible (...). En retour, nous espérons que la communauté respectera le fait que nous sommes une compagnie minière, et que nous avons aussi besoin de développer ce business" (entretien M1). À partir du critère de réciprocité, des actions plus ou moins éloignées dans le temps deviennent explicables.

---

<sup>105</sup> Document confidentiel interne à la compagnie.

Photographie n°4: Site minier avec quelques habitations visibles en arrière-plan



Le don, quel qu'il soit, comporte une dimension de réciprocité. Comme l'indique Frédéric Lordon, "la réciprocité (...) est un fait social de première grandeur, et ses multiples expressions contribuent à faire faire société au moins autant que l'élection ou la main invisible"<sup>106</sup>. Matthieu Hély ajoute que le don unilatéral relève de la fiction entretenue par les usages sociaux<sup>107</sup>. Nous pressentons, sinon un devoir, du moins un besoin de rendre, car le don met en jeu la dignité. Accepter la charité peut blesser si celui qui en bénéficie n'a rien à offrir en retour, étant donné que "le don non rendu rend encore inférieur celui qui l'a accepté (...)"<sup>108</sup>. Dans son travail sur le sujet, Marcel Mauss cite un proverbe maori pour exprimer l'idée d'harmonie derrière la réciprocité: "Ko Maru kai atu, Ko Maru kai mai, ka ngohe ngohe" (traduit par "Donne autant que tu prends, tout sera très bien")<sup>109</sup>. Jacques T. Godbout et Alain Caillé vont plus loin en affirmant que le don doit être perçu comme un cycle en trois étapes distinctes: donner, recevoir et rendre<sup>110</sup>. Le don n'est pas un acte isolé, il suscite un sentiment d'endettement et une volonté de rendre sous quelque forme que ce soit. D'un point de vue utilitariste, ce dispositif relationnel permet au donateur d'obtenir ce qu'il convoite.

Illustrons cela par la question du vol, un des problèmes principaux auxquels doit faire face TINCO. Plusieurs rapports d'activités font état de l'existence d'un marché noir plus attractif que le marché légal et de la nécessité de prendre des mesures pour le combattre<sup>111</sup>. Le prix de la cassitérite sur le marché

<sup>106</sup> LORDON F., *L'Intérêt souverain*, op. cit., p.29.

<sup>107</sup> HÉLY M., "Frédéric Lordon. L'Intérêt souverain. Essai d'anthropologie économique spinoziste" in *Lectures*, <http://lectures.revues.org/>, mis en ligne le 11 septembre 2006, consulté le 4 juillet 2014.

<sup>108</sup> MAUSS M., *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, op. cit., p.90.

<sup>109</sup> *Ibid.*, p.95.

<sup>110</sup> GODBOUT J. T. & CAILLÉ A., *L'Esprit du don*, op. cit.

<sup>111</sup> *Rapports d'activités mensuels de RML*, septembre 2011 et février 2013.

noir est en effet deux à trois fois plus élevé que ce que touchent les mineurs par kilogramme de minerai extrait (entretien RS RML). Certains, associés à des complices extérieurs, volent donc une partie de la production. Cela n'est un secret pour personne, le problème étant récurrent et, comme le déclarent les rwandais, au pays des mille collines tout le monde se connaît. Quoi qu'il en soit, de par les actions caritatives de la compagnie, la communauté se sent redevable. Son sentiment d'endettement et de gratitude en a fait un organe de surveillance pour TINCO. "Il y a une bonne communication entre l'extérieur et l'intérieur. Si l'administration locale a besoin de l'aide de la compagnie, la compagnie donne cette aide. Si la compagnie veut de l'aide de la part de l'administration locale ou de la population, elle se partage cette aide. Partout vous pouvez trouver des gens qui volent les minerais. S'il n'y a pas de communication entre la communauté et la compagnie, ils ne peuvent rien savoir. Donc la population locale soutient la compagnie pour protéger les minerais et empêcher qu'ils soient volés. Parce qu'ils connaissent tout le monde ici (...)" (entretien employé RML). Bien que cela ne soit pas le seul moyen de lutter contre le vol – des personnes sont payées pour surveiller les sites miniers et une sensibilisation est effectuée par les autorités locales (entretien RS MAS) – la méthode est efficace. Aujourd'hui, les vols sont en nette diminution dans la région.

La réciprocité de l'aide est-elle suffisante pour faire de la communauté et des pouvoirs publics des partenaires pour la compagnie? Dans son sens économique, le partenariat désigne les entités associées pour réaliser une action commune. Leurs efforts se joignent en vue d'un objectif partagé. Les entreprises commerciales, comme SIDERAL (basée à Londres)<sup>112</sup> ou TRAFIGURA (basée à Singapour)<sup>113</sup>, à qui TINCO vend sa production exportée ensuite vers l'Asie, constituent donc des partenaires. Les trois organismes ont l'objectif de s'enrichir à partir des ressources en cassitérite du Rwanda. Dans cette logique, le gouvernement central, ayant acheté des parts dans la compagnie (entretien M1), représente aussi un partenaire. Par contre, la majorité des pouvoirs publics auxquels nous faisons référence dans ce Mémoire ainsi que la communauté ne peuvent être réellement perçus comme des partenaires, car leurs objectifs diffèrent de ceux de la compagnie. Chacun collabore avec l'autre en suivant son propre chemin. Le terme de partie prenante reste donc le plus approprié.

### *La pérennisation des activités*

De manière plus générale, les actions sociales de TINCO s'inscrivent dans une stratégie de durabilité. Elle a tout intérêt à entretenir de bonnes relations avec l'ensemble des parties prenantes pour éviter des conflits susceptibles d'entraver son bon fonctionnement. Cela passe par des dons ponctuels mais réguliers, afin de "nourrir ou recréer le lien social"<sup>114</sup> et d'obtenir un "permis social d'opérer"<sup>115</sup>. Aristote décrivait déjà l'amitié comme la capacité de donner et de rendre pour vivre ensemble et faire exister une communauté<sup>116</sup>. L'entreprise minière entretient donc ce lien pour obtenir la flexibilité des habitants de Rutongo, utile pour agrandir un site minier ou endommager un champ afin de développer ses activités. Elle ne s'en cache d'ailleurs pas: sur son site internet, la page dédiée à sa responsabilité sociétale indique que "[TINCO] (...) a développé et maintient de très bonnes relations avec les

---

<sup>112</sup> *Rapports d'activités mensuels de RML*, de début 2011 à fin 2012.

<sup>113</sup> *Ibid.*, année 2013.

<sup>114</sup> GODBOUT J. T. & CAILLÉ A., *L'Esprit du don*, *op. cit.*, p.29.

<sup>115</sup> RENOARD C., *La Responsabilité éthique des multinationales*, *op. cit.*, p.181.

<sup>116</sup> GODBOUT J. T. & CAILLÉ A., *L'Esprit du don*, *op. cit.*, pp.112-113.

autorités locales et les leaders de la communauté pour s'assurer de la durabilité de sa position"<sup>117</sup>. Un employé s'occupant de la gestion des relations sociales a indiqué lui-même que "les actions faites par la compagnie envers la communauté (dons de vaches, construction d'écoles, etc.) sont une façon de se rapprocher de la communauté et de faire que celle-ci se dise « ah, cette entreprise est là pour notre bien-être » ce qui diminue le risque que la communauté fasse des choses allant à l'encontre de l'entreprise" (entretien RS RML).

Cela nous amène à conceptualiser le comportement de la compagnie par le paternalisme qui, dans un contexte économique, correspond à une attitude respectueuse et bienveillante masquant un objectif de pérennisation des activités, en lien avec les contraintes du marché<sup>118</sup>. L'entreprise, dominante par ses richesses, prend soin de la communauté pour la rendre plus tolérante mais aussi pour mieux la contrôler. Revenons sur le cas des artisans producteurs d'agrégats. La restructuration initiée par la compagnie concorde, à première vue, avec une aide au développement économique de ce secteur. Cependant, en analysant la situation telle qu'elle était lors de l'implantation de l'entreprise, il devient évident que ces milliers de travailleurs représentaient un risque pour les investisseurs: nombre d'entre eux étaient impliqués dans l'extraction légale et illégale de cassitérite et le manque de régulation impactait fortement l'environnement<sup>119</sup>. Un rapport d'audit datant de 2011 stipule que "la proposition d'investir et de reprendre la concession minière de Rutongo est complexifiée par les activités des artisans miniers locaux dans les environs. Par conséquent, cela requiert d'investiguer la situation environnementale et socio-économique sur le site et d'en évaluer les risques potentiels"<sup>120</sup>; plus loin dans le texte, il est précisé que "la relation entre les grandes compagnies minières et les artisans n'a pas besoin d'être caractérisée par la tension et la méfiance, et une relation constructive peut et devrait être établie avec les communautés d'artisans"<sup>121</sup>.

Collaborer avec ces artisans était donc une contrainte imposée par le terrain, les activités de production d'agrégat ne pouvant être stoppées notamment parce qu'elles fournissent un revenu pour de nombreux ménages, et ce depuis des années. Les interdire aurait attiré les foudres de l'ensemble de la communauté. La prise en charge paternaliste était donc plus judicieuse que l'utilisation de la force: "Il est (...) plus approprié de réorganiser les opérations afin d'améliorer les conditions de travail et de réduire les dégradations environnementales émanant de la production d'agrégats."<sup>122</sup>. Notons que TINCO perçoit des taxes pour chaque camion venant récupérer des minerais sur la concession. Celles-ci sont réinjectées dans la communauté à travers les projets d'aide au développement notamment. La légitimité de ces redevances est source de controverses: elles sont imposées sur des déchets de toute façon inutilisables par la compagnie, la réduction de l'impact environnemental suscitée par leur réemploi est déjà un avantage, et leur gestion par les intermédiaires de la compagnie est critiquée (entretien PRÉ ART).

Nous nous sommes limités aux exemples les plus flagrants pour illustrer la face instrumentaliste de la compagnie, mais d'autres situations appuient cet argument. Elle profite notamment du fait que ses

---

<sup>117</sup> TINCO, "Corporate Social Responsibility" *op. cit.* (traduit par nous-mêmes).

<sup>118</sup> GUESLIN A., "Le paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle, début du XX<sup>ème</sup> siècle)" in *Genèses*, n°7, mars 1992, pp.201-211.

<sup>119</sup> *Rutongo mines limited, environmental and social review, op. cit.*, pp.15-16.

<sup>120</sup> *Ibid.*, p.1 (traduit par nous-mêmes).

<sup>121</sup> *Ibid.*, p.4 (traduit par nous-mêmes).

<sup>122</sup> *Ibid.*, p.15 (traduit par nous-mêmes).

actions soient instinctivement interprétées positivement par les autres parties prenantes, sans que ces dernières se questionnent sur leurs réels fondements. Durant les entretiens, le cas du réaménagement des routes effectué par TINCO dès son arrivée était régulièrement cité comme une aide au développement, parce que cela avait amélioré les conditions de circulation. Pourtant, l'objectif premier était bien de faciliter l'accès des véhicules de l'entreprise pour en améliorer le rendement.

Nous constatons que l'image renvoyée par la compagnie aux autres parties prenantes n'est pas nécessairement authentique. Entre l'imaginaire individuel et collectif et la réalité des faits, il est difficile de la situer, ce qui laisse subsister le doute. Pour les habitants locaux, clarifier les intentions réelles de l'entreprise demanderait une analyse approfondie et multidimensionnelle, démarche quelque peu artificielle. Dès lors, chacun les interprète plutôt en fonction de ses propres représentations mais aussi de ses relations personnelles à l'entreprise. La collecte de données a démontré que les critiques surgissent lorsque des problèmes sont rencontrés.

### 3. Attentes locales, entre raison et déraison

#### 3.1. Des espoirs légitimes

Après s'être focalisé sur les attitudes de TINCO, considérons maintenant celles de la communauté et des pouvoirs publics rwandais. Immanquablement, l'implantation d'une compagnie étrangère soulève des attentes au niveau local. Cela se justifie pour différentes raisons, notamment parce que la communauté et les pouvoirs publics font de la place à un nouvel arrivant, impliquant de lui concéder des ressources déjà limitées. Comme il est indéniable que les niveaux de vie de chacun sont inégaux, l'application du principe d'équité, motivée par le partage d'espace et de biens, demande à ce que les richesses soient réparties d'une manière satisfaisante aux yeux de tous. De plus, en ce qui concerne plus particulièrement les pouvoirs publics, un retour sur investissement est attendu. En ouvrant le marché rwandais sur l'extérieur et en entreprenant des démarches pour faciliter l'exploitation des matières premières, ils ont en effet planifié des retombées économiques supérieures aux efforts qu'ils ont consentis.

#### *Contraintes consenties pour rétribution escomptée*

Un certain nombre d'arguments légitiment les attentes de la communauté. Le premier touche à la question de la possession des terres: les rwandais sont sur leur territoire et les membres de la communauté de Masoro habitent la colline de Rutongo parfois depuis des générations. Ils sont contraints par les institutions publiques d'accepter des investisseurs étrangers. L'implantation n'a en outre pas vraiment été annoncée à l'avance. Lors d'un entretien, un habitant de la colline a déclaré: "Nous avons constaté que des nouveaux investisseurs étaient là" (entretien COM1). L'information diffusée par les autorités locales consistait principalement en des communiqués visant à recenser et rassembler les personnes expérimentées dans les activités minières. La communauté a aussi été avertie que des explosions auraient lieu dans les mines mais que cela ne devait pas les effrayer (entretien COM1). Notons que la compagnie et les habitants dialoguent à travers les autorités locales (la Mairie emploie des chargés des relations sociales et de la communication, et le secrétaire général sert couramment d'intermédiaire). Cela implique le risque d'une mauvaise traduction des informations et des attentes de chacun. Bien qu'il soit difficile de l'attester, il est probable que l'implantation de la compagnie ait suscité des inquiétudes.

Avant l'arrivée de TINCO, des artisans exploitaient les mines, certains légalement (lorsqu'ils étaient contractés par la Régie d'exploitation et de développement des mines – REDEMI<sup>123</sup>), d'autres illégalement: "à cette époque, les gens faisaient le trafic de minerais et les exploitaient n'importe comment" (entretien RS RML). Bien que l'entreprise étrangère se soit engagée à réemployer les anciens mineurs de la REDEMI, cela n'a pas toujours été possible, en partie à cause du durcissement des règles consécutif à son implantation. Jusque-là, l'extraction s'effectuait dans un environnement passablement dérégulé et le commerce illégal n'était pas ou peu réprimandé, d'où un sentiment d'impunité. Le manque de contrôle à l'époque peut l'expliquer. La compagnie, dont les actionnaires exigeaient une rentabilisation rapide du projet, a eu pour tâche initiale de réprimer ces désordres, ce qui a pu surprendre une partie de la population, même si elle avait été prévenue par les autorités

---

<sup>123</sup> Document confidentiel interne à la compagnie.

gouvernementales que TINCO serait dorénavant la seule institution autorisée à exploiter la concession. Ce changement de tolérance, expliqué à travers un travail de sensibilisation sur les enjeux du vol et de l'exploitation sans certificat, n'a donc pas toujours été bien accepté par la communauté, s'estimant lésée.

La destruction des cultures compte parmi les autres contraintes consenties par la communauté. L'intensification et l'expansion des activités minières transforme l'environnement et diminue les surfaces cultivables, tout en dégradant la fertilité des terres. Le maire de Masoro y voyait là un inconvénient majeur en disant que "cela [les activités minières] (...) cause beaucoup de problèmes au niveau de la limitation de la nourriture pour la population. Donc ici, cette région a un aspect de ville, car on ne cultive pas beaucoup. On utilise l'argent pour acheter à manger parce que les activités agricoles sont limitées" (entretien SEC MAS). Il rappelait ensuite que "ce n'est pas tout le monde qui travaille dans les mines. Il y a des (...) [rwandais] qui veulent amener leurs activités agricoles et ils sont limités par l'espace". Les représentants de la compagnie ont souvent à négocier avec les agriculteurs et les autorités locales les montants de compensation et l'octroi de nouveaux espaces pour cultiver.

Pour développer leurs activités, les investisseurs sont aussi amenés à exproprier une partie de la population. À ce sujet, il n'a pas été clairement établi qui, de la compagnie ou du gouvernement, est chargé de dédommager les personnes expropriées, ce qui provoque des réclamations et mécontentements dans la société. Ce point sera examiné plus en détail dans la deuxième partie de l'étude. Toujours est-il que devoir quitter sa propriété contre son gré est contraignant: cela exige de retrouver une stabilité financière, s'éloigner de ses proches, changer ses habitudes, déplacer ses biens, etc.

Si l'implantation de la compagnie est potentiellement avantageuse pour la communauté, elle a d'abord diverses conséquences préjudiciables, sans garanties de dédommagements. Les investisseurs le savent et tentent de maintenir une bonne communication avec les habitants de la région pour connaître leurs revendications. Pour cette raison, les employés chargés des relations sociales sont en contact continu avec les autorités locales et autres personnes influentes des environs.

### ***Des niveaux de richesse inégaux entre communauté locale et compagnie étrangère***

Comme nous l'avons suggéré, un autre facteur légitimant les espoirs de tirer un avantage à l'implantation de la compagnie est celui du *principe d'équité*. Qu'entendons-nous par ce concept? Il va de pair avec un idéal de justice. En termes d'égalité des chances, l'équité peut passer par une inégalité de traitement des individus, dans le but d'égaliser les chances d'ascension sociale et la faire dépendre du mérite, indépendamment de l'origine socioéconomique, culturelle, ainsi que du sexe. La conviction de fond de ce concept est qu'une condition sociale doit s'acquérir, non être héritée, alors que certaines catégories de la population subissent continuellement toutes sortes de discriminations les empêchant de parvenir à leurs fins.

L'égalité des chances, aussi convaincante qu'elle soit, est difficile à mettre en pratique. Elle demande notamment d'être capable de différencier les inégalités justes des inégalités injustes. De plus, l'appel à l'égalité des chances n'informe pas sur l'ampleur des écarts qui séparent ceux vivant dans différentes conditions sociales: "(...) celles-ci peuvent être si larges que les individus peuvent ne

jamais les franchir, à l'exception de quelques héros dont on se demande s'ils ne sont pas l'arbre de la fluidité qui cache la forêt de l'immobilisme, ou, pour le dire vite, s'ils ne sont pas des héros de propagande"<sup>124</sup>. François Dubet propose une alternative aux débats sur l'égalité des chances. Il invite à mettre l'accent sur la recherche d'équité des positions sociales (*égalité des places*), en réduisant les inégalités de revenus, des conditions de vie, d'accès aux services, etc.<sup>125</sup> La mobilité sociale serait alors moins prioritaire que la cohésion sociale et la solidarité. Le sociologue souligne que cette approche constitue la meilleure manière de parvenir à l'égalité des chances: la distance entre les positions sociales se resserre, donc les obstacles à la montée et les risques inhérents à la descente s'amoinrent. C'est la vision de l'équité que nous voudrions appliquer à notre cas d'étude, en affirmant que la rétribution doit être proportionnelle à l'effort, finalement pas si éloigné du mérite, et qu'aucun effort ne justifie des gains plusieurs dizaines de fois supérieurs à d'autres.

La compagnie possède plus de richesses que la communauté et continue à s'enrichir grâce à l'exploitation de ses ressources naturelles et une main-d'œuvre locale bon marché. Il est naturel que la communauté espère une répartition équitable des gains, ce qui est également positif pour la cohésion sociale entre parties prenantes. Il reste néanmoins le problème de savoir si un sentiment naturel est juste, et dans quelle mesure, cette notion impliquant de prendre en compte d'autres paramètres que l'unique niveau du pouvoir d'achat: l'écart est-il légitime ou disproportionné? La force de l'un est-elle liée à la faiblesse de l'autre? Donner des indications sur le chiffre d'affaires de la compagnie et le revenu global de la communauté locale est impossible. La confidentialité de l'une et l'imprécision de l'autre – expliquée par l'ampleur du secteur informel au Rwanda et la portée limitée des statistiques – ne nous permettent pas de faire une comparaison rigoureuse des ressources financières de chacun. Cependant, les technologies apportées et les projets réalisés en l'espace de quelques années (réhabilitation des mines et des infrastructures, décuplement de la production mensuelle, etc.) ne laissent planer aucun doute sur la supériorité financière de la compagnie. De plus, une partie de son matériel et de son personnel est ponctuellement mis à disposition de la communauté pour des projets de construction et de réparation.

### *Les attentes des pouvoirs publics consécutives à leurs efforts d'attraction des investissements étrangers*

Du côté des pouvoirs publics, nous avons déjà indiqué qu'ils s'efforçaient d'attirer les IDE. Le secteur minier au Rwanda a en effet un potentiel de croissance exceptionnel. En 2012, les exportations minières ont rapporté l'équivalent de 136,6 millions de dollars au Rwanda. L'objectif est d'atteindre les 407 millions en 2017<sup>126</sup>. Pour ce faire, à l'échelle internationale, un important travail de conscientisation focalisé sur le potentiel minier rwandais est effectué. Des dépenses en matière de communication sont consenties, avec un montant réservé à la cartographie des zones les plus rentables selon les minerais. Nous avons également indiqué que de nouvelles institutions étaient mises en place spécifiquement pour la gestion du secteur minier, nécessitant d'employer du personnel formé en la matière.

---

<sup>124</sup> DUBET F., "Égalité des places, égalité des chances" in *Mediapart*, <http://blogs.mediapart.fr>, mis en ligne le 19 mars 2010, consulté le 24 novembre 2014.

<sup>125</sup> DUBET F., *Les Places et les chances. Repenser la justice sociale*, Éditions du Seuil, 2010.

<sup>126</sup> MUGISHA I. R., "Government targets Rwf 268 billions from mineral exports" in *The New Times*, 18 mars 2013.

En plus des retombées économiques pour le pays, le gouvernement souhaite des avantages durables, allant au-delà de la durée d'implantation des compagnies étrangères:

- les investissements privés doivent conduire à la transmission de savoir-faire et de compétences aux rwandais. Ceux-ci pourront ensuite être réutilisés à l'échelle nationale, notamment à travers des formations, puis être automatisés dans les pratiques ; l'intention est d'accroître la productivité du capital humain pour ensuite, à nouveau, engendrer une augmentation des richesses;
- les technologies apportées doivent permettre d'évaluer de nouvelles ressources naturelles. Il reste des richesses souterraines inconnues au Rwanda, et le gouvernement cherche à les identifier au plus vite afin de leur octroyer une valeur marchande.

### **3.2. Des conduites immorales**

Jusqu'ici, l'analyse a montré en quoi les pouvoirs publics et la communauté peuvent légitimement souhaiter tirer avantage de l'implantation d'une compagnie étrangère. Cependant, lorsqu'ils deviennent surdimensionnés, les espoirs de la communauté et des pouvoirs publics échappent à la morale. Des attentes auparavant légitimes deviennent démesurées, voire irraisonnables. Ici comme ailleurs, l'être humain ne semble jamais satisfait de ce qu'il obtient et préfère lorgner sur ce qu'il ne possède pas. Arthur Schopenhauer décrivait cela en termes de dépendance aux désirs, dont les exigences et la persistance contrarient et font *souffrir* l'humain: "Tant que notre conscience est remplie par notre volonté, tant que nous sommes asservis à l'impulsion du désir, aux espérances et aux craintes continuelles qu'il fait naître, tant que nous sommes sujets du vouloir, il n'y a pour nous ni bonheur durable, ni repos"<sup>127</sup>. Le sentiment de bonheur engendré par la satisfaction d'un désir est toujours décevant par rapport à ce qui était attendu, ce qui laisse place à la frustration traduite par un décuplement des désirs. Nous voulons plus, et puisque plus reste insuffisant, nous voulons tout.

À Rutongo, ce penchant pour l'excès se manifeste dans plusieurs situations. L'instrumentalisation du statut de la compagnie par les acteurs locaux pour obtenir satisfaction retiendra particulièrement notre attention. En fin de compte, l'image d'une compagnie fragile se dessine. Sollicitée continuellement et de toutes parts, elle ne sait plus comment gérer les attentes des autres parties prenantes. À ce stade, l'aspect idyllique de leurs relations, suggéré précédemment, a disparu.

#### ***La maximisation du bénéfice personnel***

Certaines personnes tentent de maximiser les bénéfices que l'implantation de la compagnie peut leur procurer, même au détriment de leurs pairs. Cette tendance a été déplorée par les managers: "vous avez des opportunistes, ceux qui croient avoir droit à plus. Ils viennent à Rutongo et disent: « mais vous avez endommagé ça vous devez payer », sans réaliser la quantité d'argent qui est injectée dans la communauté. Donc nous devons écouter certains individus qui font beaucoup de bruit pour peu de choses, pour les satisfaire, ce qui peut être compromettant pour le reste de la population" (entretien M1). Quelles sont ces demandes opportunistes? Souvent, elles touchent aux compensations réclamées

---

<sup>127</sup> SCHOPENHAUER A., *Le Monde comme volonté et comme représentation*, Paris, Éditions Félix Alcan, 1912 (6<sup>ème</sup> éd.), p.202.

pour des habitats endommagés. En effet, l'un des signes de la récente intensification des activités minières à Rutongo est la force des explosions souterraines, bien plus puissantes que par le passé. Les vibrations et ondes de choc provoquées ont des répercussions sur les maisons avoisinantes – fissures, effondrement partiel – souvent fragiles car construites avec des matériaux de mauvaise qualité. Les habitants de la région en viennent à souhaiter que ces explosions se produisent près de chez eux pour rendre la compagnie responsable de détériorations qu'elle n'a en réalité pas causées. Il est systématiquement nécessaire de recourir à de coûteuses expertises et de mobiliser du personnel de la compagnie.

Photographie n°5-7 : Dommages causés par les explosions souterraines



Un deuxième exemple est relatif aux expropriations lorsque le périmètre minier touche ou envahit une propriété. Un accord doit être trouvé sur la valeur du bien réquisitionné. Bien souvent, ces négociations prennent du temps, car "une personne qui voit que sous sa terre il y a des richesses peut hausser les prix [d'expropriation] pour gagner plus" (entretien EMP REMA). Chaque cas est particulier, il n'existe pas de quotas ou de standards de compensation: "[Le coût de l'expropriation] dépend de l'endroit vous savez, il y a à chaque fois des négociations parce que, bien sûr, il [le demandeur] veut autant que possible, donc vous devez savoir quelle est la valeur équitable" (entretien M2).

Le dernier exemple de cupidité de la communauté émane d'une réflexion personnelle. Elle nous ramène à la problématique du vol, considérée comme l'un des conflits majeurs entre la compagnie et la communauté par les ouvriers interrogés (entretien OUV RML). Sachant que l'arrivée de l'entreprise a permis des améliorations considérables en matière de sécurité, de santé ou encore de salaires, la poursuite des vols de minerais témoigne de l'avidité de certains, pourtant relativement privilégiés au vu de la situation dans le reste du pays.

### *L'instrumentalisation de la compagnie*

Plusieurs entretiens ont indiqué que des employés profitent de la compagnie pour obtenir des bénéfices personnels. Cela n'a pas pu être vérifié formellement dans le cadre de ce travail, mais comme dans toute grande entreprise, la décentralisation des compétences et des responsabilités empêche un contrôle total par les dirigeants, impliquant certains abus. Posséder un poste à responsabilité octroie par ailleurs un pouvoir d'influence sur ceux qui en ont moins.

Deux situations explicitent cette idée. La première est celle de la gestion des activités d'agrégats par la compagnie. Les employés en charge de leur gestion prendraient des initiatives au nom de TINCO sans que cela réponde à une quelconque directive. Le président d'une des coopératives d'artisans s'indignait: "Vraiment les employés locaux posent des problèmes à Rutongo Mine. Ils arrivent vers les artisans et essayent de les déstabiliser en demandant de l'argent, de faire des choses et disent que c'est les *Muzungu* [les blancs] qui ont dit ça (...) alors que ce sont des mensonges"; "Donc les cadres locaux que la compagnie engage posent des problèmes à la communauté" (entretien PRÉ ART). D'après lui, les taxes payées par les artisans, censées être reversées à la communauté à travers des projets sociaux, ne le seraient que partiellement. Les montants attribués à certains projets seraient surévalués et l'argent restant conservé par les responsables.

La seconde situation concerne la gestion du club de football anciennement sponsorisé par la compagnie. Tous les postes à responsabilités du club avaient été attribués à des employés de TINCO, leur offrant les pleins pouvoirs décisionnels: transfert de joueurs, achat de matériel sportif, organisation des matchs, etc. Lors d'un entretien, un des créateurs de l'équipe dénonçait les excès engendrés: "(...) ces gens qui géraient l'argent avant (...), ils prenaient l'argent comme ils voulaient, ils trichaient" (entretien CRÉ LJFC). Par intérêt personnel (enrichissement, plaisir induit par la gestion d'un club de football, etc.), les responsables auraient donc pris des libertés. D'après la personne interrogée, cette mauvaise gestion est responsable du retrait du sponsor par les managers de TINCO.

Dans certaines circonstances, les managers pourraient donc être manipulés par des membres de la communauté travaillant pour la compagnie. Michel Crozier et Erhard Friedberg ont ainsi expliqué ce phénomène dans leur *théorie de l'acteur stratégique*<sup>128</sup>, en montrant notamment que les règles d'une entreprise ne peuvent anticiper tous les cas de figure, laissant des zones d'incertitudes qui offrent des parcelles de liberté, ou de pouvoir, saisies par les individus pour agir en fonction de leurs intérêts. Cela met à mal l'identité des entreprises, amenant leurs dirigeants, lorsqu'ils découvrent ces parcelles, à appliquer de nouvelles règles pour les contrôler. Le *bon* acteur stratégique est alors celui qui parvient à entretenir, voire créer des zones d'incertitudes afin de conserver une marge de manœuvre. Son comportement n'est jamais absurde ou irréfléchi, mais porte au contraire un sens intrinsèque.

Dans notre cas, les zones d'incertitudes proviennent en partie de la méconnaissance du terrain par les investisseurs étrangers, ce qui les empêche de le réguler parfaitement. Les quelques années de prospection effectuées en amont de l'implantation sont insuffisantes. Les rwandais ont une longueur d'avance sur les dirigeants dans le sens où ils maîtrisent mieux le milieu et l'environnement de l'entreprise. Dès lors, ils savent dans quelle mesure leur statut d'employé chez TINCO leur accorde un

---

<sup>128</sup> CROZIER M. & FRIEDBERG E., *L'Acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil, 1977.

pouvoir dans la communauté. Occasionnellement, les dirigeants ont des échos de comportements déviants sans pouvoir en vérifier le fondement: "on communique avec la compagnie mais la première communication arrive à ces gens là [les intermédiaires]. Les directeurs ne communiquent pas directement avec les gens" (entretien PRÉ ART). Rappelons que le fonctionnement des relations sociales au Rwanda diffère du nôtre. Le rapport d'audit conduit en 2011 sur l'environnement social de la concession stipule que "les normes locales de comportement et les traditions peuvent inhiber la participation publique et risquent d'exclure ceux qui ne veulent pas entrer en désaccord publiquement avec les groupes dominants"<sup>129</sup>. Les codes sociaux, l'utilisation d'intermédiaires et la barrière de la langue sont autant d'éléments expliquant pourquoi les problèmes cités ne trouvent pas de solution efficace.

### *Sollicitation immodérée de la compagnie*

Nous aboutissons ainsi à la conclusion que la compagnie est sollicitée de manière disproportionnée par la communauté. Tout prétexte devient valable pour en tirer un avantage. Les demandes fusent (églises, écoles, individus, etc.) et les dirigeants, pour qui cette situation est un "véritable challenge"<sup>130</sup>, passent leur temps à y répondre.

*"Il y a des gens qui observent d'abord [la situation] puis se disent: "attend une seconde, il y a une opportunité là! Comment allons-nous faire de l'argent avec ça?" C'est très problématique parce qu'on doit traiter ça chaque jour, ça ne s'arrête jamais!" (Entretien M1)*

*"En ce moment, la fin de l'année arrive, tout le monde est en train de nous adresser des demandes. Nous ne pouvons pas aider tout le monde. Peut-être que vous pouvez aider celui-là mais si vous le faites, vous vous attirez des problèmes [il faut aider les autres]. Donc c'est très délicat ces temps-ci" (entretien M2).*

Cette gestion délicate n'est-elle pas le prix à payer pour une entreprise opulente qui développe ses projets dans une contrée démunie? Dans leurs propos, les dirigeants soulignent un enjeu de la solidarité et d'égalité: tendre la main à l'un implique de le faire pour tous. Dans le cadre d'un échange entre les autorités locales, les managers et un rwandais dénonçant les dommages causés sur sa maison, la compagnie justifie de manière discutable sa passivité: réagir à la revendication de cette personne reviendrait à créer un précédent et l'obligerait à traiter les revendications suivantes de la même manière, ce qui deviendrait ingérable financièrement (étant donné le coût élevé des réparations/expropriations): "c'est malheureusement ce qui arrive dans une société équitable"<sup>131</sup>. Cette remarque permet de faire le lien avec la *Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable*<sup>132</sup>, où les multinationales sont appelées à adopter un esprit d'équité dans leurs décisions afin de promouvoir une mondialisation éthique et porteuse de progrès. Comme toute entreprise délocalisée, TINCO subit et prend en compte ces incitations, ce qui la met parfois dans des

<sup>129</sup> Rutongo mines limited, *environmental and social review, op. cit.*, p.21 (traduit par nous-mêmes).

<sup>130</sup> Ce terme a été utilisé dans une lettre écrite par les managers de la compagnie à l'attention du Maire du district de Rulindo, en réponse à une demande de dédommagement d'un membre de la communauté. Ce dernier a conservé l'ensemble des courriers traitant de sa requête, envoyés soit par les pouvoirs publics, soit par la compagnie, soit par lui-même entre août 2011 et août 2013. Lors d'un entretien dans son domicile, il en a autorisé la lecture, pendant laquelle certains passages ont été relevés. Étant donné la richesse de ces échanges épistolaires par rapport au thème du Mémoire, ils sont utilisés à quelques reprises pour illustrer des arguments. Leur source sera dorénavant codifiée en note de bas de page de la manière suivante: <sup>a</sup> *Dossier épistolaire 2011-2013*.

<sup>131</sup> *Ibid.*

<sup>132</sup> ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, *Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, op. cit.*

situations délicates. Les managers font aussi référence à l'effet démultiplicateur du consentement. Si les membres de la communauté constatent que l'un d'entre eux obtient gain de cause, d'autres vont l'imiter: "Mais vous savez dans certains cas c'est impossible qu'une explosion détruise une maison, certaines d'entre elles sont si mal construites! C'est juste bon pour tenter sa chance et voir si on peut obtenir de l'argent de la mine" (entretien M1).

Pour clore notre argumentaire sur la sollicitation immodérée de la compagnie, citons cette phrase d'un des managers qui résume bien le problème et nous renvoie à l'éternel état d'insatisfaction de l'être humain: "plus vous en avez, plus vous en voulez" (entretien M1).

### **3.3. Les risques de l'exagération**

En devenant ingérables, ces demandes incessantes et exagérées risquent de se retourner contre ceux qui les formulent: au niveau des réactions potentielles de la compagnie, se traduisant par une attitude de rejet, mais aussi à l'échelon intracommunautaire. Dans les deux cas, ces risques se traduisent par une forme de défiance dans les relations entre parties prenantes.

#### ***Blocage et retrait de la compagnie***

La sollicitation démesurée, cumulée aux vols, exaspère les managers, contraints de revoir régulièrement les bénéfices de leur société à la baisse. L'abus de requêtes par la communauté, fondées ou non, mène au risque de refus systématique. Cela correspondrait à une sorte de retrait de l'entreprise de la vie sociale locale pour se concentrer sur ses objectifs financiers et préserver sa propre stabilité. En revenant sur les dangers collectifs de ce qui est perçu comme de la cupidité personnelle, les managers ont soumis leur point de vue: "Vous voyez, ce qui arrive si les gens continuent de dire qu'ils ont des problèmes alors qu'ils n'en ont pas, c'est que quand une personne a effectivement un vrai problème, vous l'ignorez parce que c'est trop rémanent, donc vous arrêtez ça, vous n'aidez pas la personne. C'est comme l'histoire de l'enfant qui crie au loup" (entretien M2). Ce scénario commence à devenir réalité. La compagnie refuse désormais toute entrée en matière pour les demandes de compensation consécutives à des dommages causés par les explosions souterraines sur les cultures ou les maisons. Le problème n'est pas nouveau, il existe depuis le début de l'arrivée de TINCO. Devenant récurrent, l'entreprise a essayé de le résoudre en acceptant de verser en 2011 plusieurs milliers de dollars sur le compte du secteur administratif local concerné. Un comité pluripartite formé pour l'occasion s'était mis d'accord pour que ce versement soit le dernier, exonérant dorénavant TINCO de toute plainte au sujet des explosions<sup>133</sup>. La concession minière étant censée être inhabitée, la compagnie considérait son geste comme une faveur permettant de stopper les critiques. Elle n'était d'ailleurs pas convaincue de sa responsabilité: "la première fois que c'est arrivé, je suis allé jeter un œil. J'ai fait une investigation, et il y avait de l'herbe qui avait poussé à l'intérieur des fissures, donc elles étaient là depuis longtemps! Ça ne faisait que quelques mois qu'on était là et il y avait déjà de l'herbe dans les fissures? Donc vous savez ces maisons sont si vieilles qu'on a dit qu'on ne payerait pas pour ça. Par contre, ce qu'on allait faire, pour la première et la dernière fois, c'était de contribuer [aux

---

<sup>133</sup> Dossier épistolaire 2011-2013.

réparations], mais c'est tout, terminé" (entretien M2). Malgré cette fermeté, les réclamations continuent à affluer.

À l'extrême, les problèmes posés par la communauté locale pourraient amener l'entreprise à renoncer à son projet au Rwanda pour en développer un autre dans un lieu moins exigeant. En cas de rentabilité insuffisante ou de difficultés excessives et persistantes, les actionnaires n'hésiteront pas à imposer un changement, qui plus est dans un contexte de crise économique et de diminution de la valeur de l'étain. Le sous-entendu est clair: "en tant que membre responsable de la communauté, RML fait son possible pour porter assistance quand elle le peut, en dépit de la chute de la production et d'un prix faible de l'étain, mettant la compagnie dans une position délicate"<sup>134</sup>. Rappelons que TINCO appartient à Kemet International, qui détient des concessions minières dans d'autres pays d'Afrique, ce qui lui donne la possibilité de réinvestir ailleurs rapidement.

Certains habitants de la colline envisagent également cette probabilité: "Quelques-uns disent que (...), quand ils voient ces vols là, peut être que dans quelques temps la compagnie va tomber en faillite. Certains disent ça, qu'elle va faire faillite à cause du vol" (entretien PRÉ ART). Les membres de la communauté semblent persuadés que, dans ce cas, une autre compagnie remplacera forcément TINCO. Ils n'imaginent pas cependant qu'un nouvel investisseur étranger cherchera à comprendre les motifs de départ du précédent avant de s'engager. Des relations locales compliquées freineront inéluctablement l'investissement car elles influenceront négativement son rapport coûts-bénéfices (les risques étant une forme de coût). Or, au regard de sa dépendance socio-économique, la communauté souffrirait considérablement d'un abandon de la compagnie, revenant à des activités minières exclusivement artisanales.

*"Le niveau de vie de la communauté entière a été élevé (...) Tout ça vient de nous! (...) Si vous interrogez les gens aux alentours ils vont dire que sans la mine ici, ils n'ont rien!" (Entretien M1)*

### ***Conflits intracommunautaires***

La recherche excessive de gains amène un autre risque: l'émergence de conflits intracommunautaires. Peu de données soutiennent explicitement cet argument, mais il ne faut pas le négliger pour autant. En effet, les situations de cupidité décrites ont des répercussions à l'intérieur de la communauté. Le vol, associé à la dénonciation – pratique à laquelle la communauté consent par sentiments de gratitude et d'endettement envers la compagnie (cf. *La recherche de réciprocité*) –, conduit à la suspicion des uns envers les autres. C'est pourquoi les seuls cas de délation pris en considération sont ceux de flagrant délit (entretien RS MAS). D'autre part, les abus d'employés "profiteurs" constatés en indignent plus d'un. La restructuration des activités d'agrégats est par exemple une source de conflits entre les artisans, devenus méfiants par rapport aux indications qui leur sont données. Certains sont autorisés à travailler quand d'autres doivent se déplacer et l'incertitude substantielle crée des tensions (entretien PRÉ ART). Enfin, l'enrichissement rapide et parfois douteux de certains induit une grande disparité des revenus dans la communauté, suscitant jalousie, convoitise et, finalement, individualisme. Par ailleurs, ce changement de situation engendre de nouveaux

---

<sup>134</sup> Dossier épistolaire 2011-2013.

problèmes sociaux tels que l'augmentation du nombre de malades du SIDA, les violences domestiques et l'alcoolisme<sup>135</sup>.

Il est essentiel de connaître les impacts sociaux liés à l'enrichissement de la communauté. En outre, les dirigeants de la compagnie constatent un décalage entre améliorations économiques et sociales: "le fait qu'il y ait plus d'argent en circulation n'a pas forcément amélioré les conditions sociales. Il y a eu une amélioration financière mais (...) il y a encore beaucoup de travail" (entretien M1). Mais qui est réellement responsable des enjeux sociaux? Est-ce la compagnie, à l'origine des changements, les pouvoirs publics, qui gèrent le pays et la population, ou la communauté elle-même, dont les membres sont finalement acteurs de leur propre vie?

---

<sup>135</sup> *Rutongo mines limited, environmental and social review, op. cit., p.2.*



## **II. LE PÉRIMÈTRE LOCAL DE LA RESPONSABILITÉ**

*Un traçage vain*



## 1. Pourquoi être responsable?

L'éventail d'attitudes et actions décrites dans le premier chapitre a représenté divers types de liens entretenus par les trois parties prenantes au sein d'un espace limité. Ces éléments sont autant d'indicateurs de ce qui forge leurs relations. La dépendance mutuelle que cela induit et le contexte collectif dans lequel s'inscrivent systématiquement les actions de chacun impliquent des responsabilités. Afin de le prouver, commençons par une réflexion théorique sur ce qui nous pousse, en tant qu'être humain, à nous montrer responsables.

Pour penser efficacement ce concept, il est nécessaire, en premier lieu, d'admettre l'idée selon laquelle l'autonomie est un leurre. Recherchée et valorisée au sein des sociétés occidentales, elle n'existe finalement que dans l'imaginaire humain. Certes, ponctuellement, nous pouvons nous sentir indépendants. En nous déplaçant seuls avec nos propres moyens de transport, en cuisinant pour soi ou en gagnant suffisamment d'argent pour posséder un logement, nous nous *autonomisons*. Mais, en réalité, tout acte de consommation s'inscrit dans un cadre social. Une voiture ne fonctionnerait pas sans extraction de pétrole ou sans fabrication et assemblage des pièces qui la composent, ou encore sans construction et entretien des routes qui la supportent. Nous pouvons nous nourrir parce que d'autres cultivent ce qui nous est nécessaire pour survivre et être en bonne santé. De même, des professionnels ont permis l'édification de nos habitats et ceux qui se targuent de les avoir bâtis eux-mêmes ont utilisé des matériaux préparés et fournis par des tiers. Plus généralement, nous sommes capables de vivre dans ce monde parce que nous sommes socialisés: la famille, l'école et tout un ensemble d'institutions permettent notre développement continu. En d'autres termes, nous existons par et à travers les autres.

Par conséquent, nos actes et nos choix ont un impact sur les autres et inversement, ce qui nous rend tous interdépendants. Hans Jonas affirme que nos vies en proximité et en lien avec les autres nous rendent responsables à leur égard tout autant qu'objets de leur responsabilité: "l'archétype de toute responsabilité est celle de l'homme envers l'homme. Ce primat de la parenté sujet-objet (...) veut dire entre autres que la relation, quelle qu'en soit l'unilatéralité en soi dans chaque cas particulier, est pourtant réversible et inclut la réciprocité possible"<sup>136</sup>. À partir du moment où nous *pouvons* être responsables de nos semblables, nécessaires à notre survie, nous *devons* l'être, et cela se pratique uniquement dans nos relations à autrui. Néanmoins, cette conviction ne se développe qu'avec le sentiment d'appartenance à un collectif, car notre inévitable insertion dans un groupe est parfois inconsciente. Cette approche constitue une variante par rapport à des théories plus anciennes de la responsabilité, comme celle de Kant, qui la percevait d'abord comme une obligation: "Kant disait: « tu dois, donc tu peux. » Nous devons dire aujourd'hui: « tu dois, car tu fais, car tu peux », autrement dit ton pouvoir exorbitant est déjà à l'œuvre"<sup>137</sup>. Dans ce cas, nous avons moins l'obligation que la responsabilité d'être responsable.

La société, appréhendée comme une institution, amène à modifier ce postulat: si chacun peut se vanter de la gloire de sa société d'appartenance, il peut aussi en assumer la honte. Hannah Arendt définit la responsabilité collective comme le fait d'être tenus responsables de ce à quoi nous n'avons

---

<sup>136</sup> JONAS H., *Le Principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Paris, Éditions du Cerf, 1992 (2<sup>ème</sup> éd.), p.140.

<sup>137</sup> *Ibid.*, p.177-178.

pas nécessairement participé, mais qui a été effectué au nom du collectif auquel nous sommes rattachés<sup>138</sup>. Cela vaut à la fois pour les actes présents et passés. Le seul moyen d'y échapper est de quitter la communauté, mais ce n'est que pour en rejoindre une autre, qui aura elle aussi son propre lot de responsabilités collectives: la contrainte est la même. Pierre-Antoine Chardel amplifie la problématique en soutenant que la mondialisation suppose que nous soyons aujourd'hui dépendants les uns des autres à l'échelle du monde, appelant à assurer mutuellement nos faiblesses et notre sécurité commune<sup>139</sup>. L'un des enjeux de la mondialisation touchant l'humanité dans son ensemble est par exemple l'appropriation par certains des biens communs essentiels à la survie de tous (l'eau, la terre, les forêts, etc.). Cependant, à cette échelle, est-il encore possible d'assumer les actes de tout un chacun? Si le contexte est nouveau, la question l'est moins. Karl Jaspers, par exemple, affirmait à la sortie de la seconde guerre mondiale qu' "il existe entre les hommes, du fait qu'ils sont des hommes, une solidarité en vertu de laquelle chacun se trouve coresponsable de toute injustice et de tout mal commis dans le monde, et en particulier des crimes commis en sa présence ou sans qu'il les ignore"<sup>140</sup>. Il est donc primordial de se questionner sur les conséquences de nos actes dans d'autres parties du globe, même si la distance géographique qui nous sépare tend à nous faire oublier les liens virtuels et réels qui nous unissent, notamment à travers la consommation.

Hannah Arendt marque une distinction claire entre responsabilité et culpabilité lorsqu'il est question d'un collectif, la notion de culpabilité étant pour elle strictement personnelle et issue d'une participation directe à l'acte réprimé juridiquement. La confusion vient en partie du fait qu'en Occident, la responsabilité est surtout comprise au niveau individuel. Elle prend alors deux formes. La première est celle de l'attitude qui consiste à se poser comme l'auteur de ses actes. Paul Ricœur y voit là un "sens faible"<sup>141</sup> et préconise dans ce cas, tout comme Hans Jonas, le terme d'"imputabilité"<sup>142</sup>, considéré comme *l'ancêtre conceptuel philosophique* de la responsabilité. Dans cette logique, l'auteur allemand nous dit que "le dommage commis doit être réparé, même si la cause n'était pas un méfait, même si la conséquence n'était ni prévue ni voulue"<sup>143</sup>. Ceci est vrai tant que les causes et les conséquences restent étroitement liées à l'acte.

La responsabilité est ici avant tout juridique. Elle conduit à des sanctions proportionnelles à la gravité de l'acte et se rapproche fortement des termes d'obligation et de rétribution. La référence à l'agent, dit *auteur véritable*<sup>144</sup> de l'action blâmable, est prépondérante. La valeur morale tient seulement à l'idée que ces sanctions dépendent du système de représentations collectives dans lequel elles s'inscrivent. Dans sa thèse fonctionnaliste, Paul Fauconnet montre comment la responsabilité sert à désigner ceux qui font l'objet d'une sanction, par leur relation immédiate ou médiata avec le fait sanctionné. Ce processus est inéluctable: à la question "Qui est responsable?", il faut à tout prix apporter une réponse positive<sup>145</sup>. En effet, l'absence de répression dévoile impuissance et/ou tolérance, favorisant le sentiment d'impunité et donc la répétition de l'acte répréhensible. Pour stabiliser et

<sup>138</sup> ARENDT H. "La responsabilité collective" in *Responsabilité et jugement*, Paris, Éditions Payot et Rivages, 2009, pp. 173-183.

<sup>139</sup> CHARDEL P.-A., *Zygmunt Bauman. Les illusions perdues de la modernité*, op. cit., p.167.

<sup>140</sup> JASPERS K., *La Culpabilité allemande*, Paris, Éditions de Minuit, 1990 (1<sup>ère</sup> éd. 1948), p.47.

<sup>141</sup> RICŒUR P., "Entretien" in Halpérin J. & alii, *Éthique et responsabilité. Paul Ricœur*, Boudry-Neuchâtel, Éditions de la Baconnière, 1994, p.24.

<sup>142</sup> *Ibid.*, p.24

<sup>143</sup> JONAS H., *Le Principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, op. cit., pp.130-131.

<sup>144</sup> RICŒUR P., "Le concept de responsabilité. Essai d'analyse sémantique", in *Le Juste I*, Paris, Éditions Esprit, 1995, p.47.

<sup>145</sup> FAUCONNET P., *La Responsabilité. Étude de sociologie*, Paris, Éditions Félix Alcan, 1928, p.327.

pérenniser les valeurs morales, il faut sanctionner ceux qui s'en détournent, car ce sont elles qui créent la responsabilité. Cette dernière reste flottante, abstraite, jusqu'à ce qu'elle se fixe sur un sujet par le biais de la condamnation.

La deuxième forme que prend la responsabilité individuelle est de se positionner comme acteur responsable de quelqu'un ou quelque chose de vulnérable qui nous est confié<sup>146</sup>, donnant une connotation plus positive et valorisante au concept. L'exemple premier est celui du parent élevant son enfant. L'attitude protectrice du parent est généralement instinctive, naturelle et dévouée. Dédaigner ce type de responsabilité fait émerger une forme de culpabilité par négligence. En ce sens, nous sommes responsables de ce que nous faisons et de ce que nous omettons de faire. Cette acceptation du concept renvoie donc à un vaste ensemble de situations, amenant quelques interrogations: qu'est-ce qui éveille le sentiment de responsabilité à l'égard d'un être fragile? Comment juger du degré de vulnérabilité? Quand la responsabilité est-elle instrumentalisée à des fins personnelles? Il arrive en effet qu'en son nom, des jeux de pouvoir s'exercent.

Se dégage à présent l'ambiguïté de la responsabilité. Alain Etchegoyen estime que les définitions qui lui sont données relèvent finalement de spéculations offrant des acceptions très différentes<sup>147</sup>. Il les regroupe selon leur valeur morale: négative, nulle et positive. En général, lorsqu'une place importante est donnée à l'aspect moral de la responsabilité, comme c'est le cas dans cette étude, son sens tend à devenir plus contrasté et plus contesté. Paul Ricœur déplore le flou sémantique dont souffre la notion de responsabilité morale<sup>148</sup>, dont l'origine est finalement récente dans la tradition philosophique. Dans son usage courant, son emploi prolifère au point de nous empêcher de savoir à quoi il renvoie réellement. Il tend à entrer en concurrence avec d'autres concepts, comme ceux de *solidarité* ou de *risque*. Dans *Le Juste*, l'auteur s'essaye à une analyse contemporaine du terme, en reconnaissant son redéploiement "assez anarchique"<sup>149</sup>, attribué en partie aux diverses réinterprétations du concept de *spontanéité libre*, hérité de la philosophie d'Emmanuel Kant. Dans sa thèse empirico-transcendantale, ce dernier le définissait comme la "capacité originaire d'initiative"<sup>150</sup> à partir de laquelle d'autres événements peuvent advenir selon des lois naturelles. De cela découle l'idée d'imputabilité de l'agent. La question laissée ouverte est de savoir quand, dans la pratique, l'acte provient de cette capacité d'initiative. Une deuxième explication de l'ambiguïté actuelle du concept est le développement de l'idée d'une responsabilité sans faute préalable, par exemple vis-à-vis des êtres vulnérables. Cela rejoint la thèse d'Alain Etchegoyen, qui déclare que nous vivons le *temps des responsables*<sup>151</sup>, où le concept prend une dimension morale forte: nous cherchons à le valoriser plutôt que de continuellement l'associer aux mauvaises actions, mais surtout nous le recherchons; c'est-à-dire que nous en avons besoin comme repère pour savoir comment mener nos vies.

Cette moralisation de la responsabilité est aussi le fruit d'une mouvance internationale voulant donner un sens pratique à l'éthique. Depuis les années 1990, ce terme est appliqué à des terrains d'action concrets: l'éthique de l'environnement, la bioéthique, le business éthique, etc. Les éternels

---

<sup>146</sup> RICŒUR P., "Entretien" *op. cit.*, p.25.

<sup>147</sup> ETCHEGOYEN A., *Le Temps des responsables*, Paris, Éditions Julliard, 1993, p.60.

<sup>148</sup> RICŒUR P., "Le concept de responsabilité. Essai d'analyse sémantique" *op. cit.*, pp. 41-70.

<sup>149</sup> *Ibid.*, p.51.

<sup>150</sup> *Ibid.*, p.49.

<sup>151</sup> ETCHEGOYEN A., *Le Temps des responsables*, *op. cit.*, p.39.

débats sur les fondements du concept cumulés aux nouveaux enjeux moraux posés par les progrès technologiques ont entraîné un empressement général à lui attribuer une utilité sociale. La réflexion sur la démarcation entre le juste et l'injuste et celle sur la possibilité de la coexistence entre les humains sont mises au premier plan. Cette nouvelle tendance a pris deux orientations. La première est celle de développer une nouvelle forme de régulation sociale, en mettant l'accent sur les droits, la déontologie, etc., ce qui répond à une rationalité instrumentale. La seconde est plus critique et émancipatoire, en abordant précisément les questions de responsabilité, de solidarité, d'engagement, d'identité, etc., correspondant à une *éthique de subjectivation*. Elle provient de la prise de conscience des enjeux sociaux éthiques suite à l'éclatement de polémiques comme la révélation des expériences médicales réalisées sur des populations pauvres en Afrique (par exemple: essais de nouveaux vaccins). C'est dans ce contexte que *l'éthique de l'indignation* intervient. Elle renvoie à ce que Paul Ricœur appelle la *sagesse pratique*, c'est-à-dire la capacité humaine à remettre en question des normes pour en créer d'autres si nécessaire<sup>152</sup>. En ce sens, faire preuve de responsabilité, c'est mettre sa *visée éthique* individuelle à l'épreuve de la morale collective. Cela passe par la production d'un jugement moral face à une situation normée dont la légitimité laisse perplexe. C'est donc une invitation à l'excès que nous propose le philosophe, tout en gardant à l'esprit que ce geste doit être accompagné d'actions institutionnelles. Par exemple, l'appel aux manifestations pacifiques de Martin Luther King avait pour but de médiatiser les injustices subies par les populations de couleur aux États-Unis et d'obtenir l'égalité des droits entre les hommes via des changements législatifs. Sans un objectif d'amélioration des normes sociales derrière l'excès, le risque est de verser dans l'immoralité. Dans toute action relevant de cette logique, il est donc essentiel de respecter les critères d'universalisation, de réciprocité et de justice.

---

<sup>152</sup> LOUTE A., "La création sociale des normes chez Paul Ricœur" in *Carnets du Centre de philosophie du droit*, n°131, 2007, pp.1-22.

## 2. De quoi être responsable?

### 2.1. Responsabilité politique des pouvoirs publics

Dans ses travaux sur la sagesse pratique, Paul Ricœur s'intéresse beaucoup au *qui*: Qui agit? Qui souffre? Et surtout, qui est responsable? Cette priorité accordée à l'identité des acteurs émane d'une volonté d'approfondir la réflexion sur la responsabilité, allant au-delà de la seule discussion conceptuelle. Dans cet esprit, abordons plus concrètement les responsabilités des pouvoirs publics.

Le concept de responsabilité fait par essence partie du champ politique: nous nous adressons à *un* responsable voire *un haut* responsable. Le pouvoir donne des responsabilités particulières, et plus le premier est grand et reconnu, plus les secondes sont exigées<sup>153</sup>. Paul Ricœur parle dans ce cas d'une responsabilité verticale car hiérarchique: "je suis (...) responsable de l'action de mes subordonnés"<sup>154</sup>. Hans Jonas ajoute que l'homme politique, en se présentant à des élections, choisit librement d'être responsable: "(...) mis à part la tyrannie la plus crue et la plus égoïste qui relève à peine encore de la sphère du politique (si ce n'est sous la prétention hypocrite qu'il y va du bien public) la responsabilité liée au pouvoir, *rendue possible* par lui, est voulue en même temps qu'est convoité le pouvoir"<sup>155</sup>. Le politicien, pendant son mandat, doit agir au mieux dans l'intérêt de ceux sur qui il exerce son pouvoir car ils lui ont accordé leur confiance et ont accepté d'en faire leur représentant. Cependant, la gestion politique n'est pas exempte de décisions contradictoires. L'exemple issu du terrain exposé ci-dessous va le confirmer. Une réflexion sur la fonction puis sur le devoir de sensibilisation des pouvoirs publics sera ensuite développée.

#### *Histoire*

Depuis la décolonisation (1959), toutes les concessions minières du Rwanda appartiennent à l'État. Les conflits entre Hutus et Tutsis ayant obnubilé les politiciens durant la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, les richesses minières ont été de moins en moins exploitées jusqu'en 1994, année du génocide. Ces sombres décennies ont provoqué la fuite de centaines de milliers de rwandais qui se sont réfugiés principalement dans les pays voisins. Quand le nouveau gouvernement a été mis en place et que la situation s'est apaisée, ils ont souhaité revenir dans leur pays d'origine. Ce repeuplement massif et soudain a excédé la capacité d'accueil du Rwanda, poussant l'État à tolérer l'envahissement des zones minières. La colline de Rutongo a attiré de nombreuses personnes, conscientes de la richesse de son sous-sol (entretien COM 1). Les habitations ont alors été construites de manière aléatoire et à proximité des mines<sup>156</sup>. Ces nouveaux occupants ont par la suite obtenu des titres de propriété de la part des pouvoirs publics (entretien M1).

Par la suite, la volonté gouvernementale d'optimiser l'exploitation des ressources naturelles pour développer le pays a conduit au lancement d'une campagne visant à attirer l'attention des compagnies nationales et internationales: " (...) nous devons persuader les compagnies de venir et prouver que le Rwanda est une destination minière" (entretien DIR RGMA). Cela a fonctionné, aboutissant à la

---

<sup>153</sup> ETCHEGOYEN A., *Le Temps des responsables*, op. cit., p.58.

<sup>154</sup> RICŒUR P., "Citation à témoin: la malgouvernance" in *Le Juste 2*, Paris, Éditions Esprit, 2001, p.290.

<sup>155</sup> JONAS H., *Le Principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, op. cit., p.137.

<sup>156</sup> *Dossier épistolaire 2011-2013*.

privatisation d'un certain nombre de zones minières. C'est dans ce contexte qu'est arrivé TINCO, obtenant une licence pour déployer officiellement ses activités à Rutongo, dans un périmètre délimité mais déjà occupé. L'histoire du Rwanda et sa densité démographique rendent ces situations courantes dans tout le pays: "Quand on donne les concessions, c'est sur des endroits déjà habités. Partout c'est habité et partout il y a des minerais, donc on n'a pas le choix" (entretien EMP REMA).

Par cette double occupation de terrain, les choix politiques ont entraîné des différends entre propriétaires. Les managers se plaignent de la situation car elle leur coûte du temps et de l'argent: "Il y a des choses étranges que le gouvernement a faites! Comme d'avoir donné des titres de propriété aux personnes (...), ce qui va à l'encontre de leurs propres lois!"; "pour utiliser ces terrains on doit entrer en négociations avec les individus ou les familles pour les acheter. Mais le plus gros problème c'est les plantations, les gens cultivent partout, et quand tu veux faire une nouvelle route (...) tu dois les payer et faire venir l'agronome pour calculer la valeur des cultures qu'on va détruire (...). Donc il y a beaucoup de négociations de ce genre entre les villageois et la mine" (entretien M1).

Sachant que l'implantation de compagnies privées dans des zones minières occupées puisse poser des problèmes, cette volonté politique d'attirer les IDE pour favoriser le développement économique du pays implique une responsabilité étatique dans leur prise en charge. Les négociations entre compagnie et communauté permettent de trouver des accords ponctuels mais la cause première des litiges subsiste. Les autorités locales n'ont pas le pouvoir de modifier les lois ou de changer les délimitations de terrains. Les décisions de cette ampleur reviennent aux organes législatifs et exécutifs supérieurs: "(...) c'est l'État qui a donné la concession aux investisseurs, et c'est aussi l'État qui a fait habiter la population dans la concession. C'est-à-dire que c'est la responsabilité de l'État de résoudre le problème de manière durable" (entretien SEC MAS).

### *Fonctions des pouvoirs publics*

De manière plus générale, l'homme politique "prend les décisions et doit suivre leur application"<sup>157</sup>. Le pouvoir législatif et les fonctions régaliennes de l'État lui incombent de surveiller et d'intervenir dans la société. Les institutions publiques qui se consacrent au secteur minier intègrent ces missions. Le RGMA, par exemple, "s'assure que chaque étape de la production de minerais se fait bien, dans l'intérêt du pays" (entretien DIR RGMA). Le *Plan stratégique* officiel du RGMA appliqué entre 2010 et 2013 détaille les responsabilités qui lui sont attribuées en les mettant en relation avec les objectifs à remplir sur cette période<sup>158</sup>.

---

<sup>157</sup> ETCHEGOYEN A., *Le Temps des responsables*, op. cit., p.127.

<sup>158</sup> RÉPUBLIQUE DU RWANDA, RWANDA GEOLOGY AND MINING AUTHORITY, *Strategic Plan 2010-2013. Final draft*, op. cit., pp.26-27.

Tableau n°1: Les responsabilités du RGMA<sup>159</sup>

Responsabilités du RGMA dans la loi	Objectifs du <i>Plan stratégique</i> correspondants
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conduire des enquêtes sur la géologie et les ressources minières basées sur les priorités nationales</li> <li>– Publier les découvertes consécutives</li> </ul>	1. Améliorer les connaissances sur la géologie et les ressources minières du pays
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Faciliter l'établissement de critères par rapport à l'extraction minière</b></li> <li>– <b>Former des employés sur les questions relatives aux mines (...)</b></li> <li>– <b>Superviser et contrôler les extractions minières publiques et privées ainsi que leur commerce (...)</b></li> <li>– <b>Contribuer à l'élaboration de normes, lois et stratégies relatives à la géologie et aux mines</b></li> </ul>	2. Améliorer les conditions d'exploitation et d'investissement
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Assurer la promotion de technologies appropriées visant le développement de la géologie et de l'extraction minière</li> <li>– Assurer la valorisation des produits miniers (...)</li> <li>– Assister le gouvernement dans la valorisation des concessions minières (...)</li> </ul>	3. Accroître la valeur ajoutée des mines (...) du Rwanda
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Établir des partenariats et collaborer avec d'autres institutions régionales et internationales effectuant des missions similaires</li> </ul>	4. Stratégie transversale

Source: RÉPUBLIQUE DU RWANDA, RWANDA GEOLOGY AND MINING AUTHORITY, *Strategic Plan 2010-2013. Final draft*, Kigali, 2010, pp.26-27.

Les responsabilités en lien avec le deuxième objectif du plan stratégique stipulent que le RGMA régule les interactions entre compagnie et communauté. De plus, est précisée la nécessité de "développer la capacité de régulation [des entreprises] pour éviter les dommages environnementaux et sociaux sur le long-terme (de la phase d'enquête à l'investissement, l'octroi de licences, l'exploration, la fermeture et la réhabilitation)"<sup>160</sup>. Les pouvoirs publics prennent donc en compte d'autres répercussions que celles économiques.

Ajoutons que dans le modèle traditionnel de gestion des conflits au Rwanda, c'est en premier lieu un chef local, ou un représentant local des pouvoirs publics, qui gère les tensions entre parties belligérantes: "La population a la possibilité d'aller au gouvernement sans problème. Mais au Rwanda l'autorité de l'État se fait sentir à tous les niveaux, donc il ne faut pas sauter les échelons et respecter la hiérarchie en commençant par les échelons les plus bas, puis si nécessaire faire remonter" (entretien RS RML). Chaque échelon hiérarchique a un niveau de compétence bien déterminé. Cela commence dans les villages avec les *Abasaza* ("aînés" ou "sages") et les *Abunzi* ("médiateurs") à qui il faut se référer. Les querelles se traitent en assemblées, dans des *Gacaca*, sortes de tribunaux communautaires se déroulant à l'extérieur dans un endroit neutre. Pour ce qui est des problèmes entre la compagnie minière et la communauté, s'ils ne parviennent pas à s'entendre, ils se dirigent vers le Secrétaire Exécutif du secteur concerné, qui joue alors le rôle de médiateur (Entretien SEC MAS). Il est donc clairement attendu par la population que les pouvoirs publics parviennent à apaiser les possibles tensions avec la compagnie.

<sup>159</sup> Traduit et souligné par nous-mêmes.

<sup>160</sup> RÉPUBLIQUE DU RWANDA, RWANDA GEOLOGY AND MINING AUTHORITY, *op. cit.*, p.12 (traduit par nous-mêmes).

### ***Devoir de sensibilisation***

Le plan stratégique du RGMA indique qu'une de ses responsabilités est la formation de personnel, incluant sa sensibilisation aux risques et aux enjeux du travail minier. En outre, attirer les compagnies étrangères et privatiser les zones minières s'accompagne d'un devoir pour le gouvernement d'informer correctement les autres parties prenantes: "qu'est-ce qui nous appartient et qu'est-ce qui ne nous appartient pas? Si vous [le gouvernement] nous donnez le droit d'extraire des minerais, bien, vous allez vers la population discuter avec eux et les sensibiliser au sujet des enjeux de ce que nous faisons ici et de l'autorisation que nous avons de le faire" (entretien M1). Parmi les sujets de sensibilisation sont comptées l'épargne et la polyvalence professionnelle, pour éviter que la communauté s'enferme dans une dépendance totale vis-à-vis des activités minières. La population a en l'occurrence tendance à gaspiller ses revenus: "le problème ce n'est pas d'avoir beaucoup d'argent, c'est la façon de le gaspiller (...). Donc si les habitants gagnent de l'argent là-bas, ils vont acheter de la bière, ils vont oublier qu'ils doivent payer les assurances maladies, les *minervals* [mot utilisé par les colons belges désignant les frais de scolarité] de leurs enfants, qu'ils doivent manger à la maison" (entretien SEC MAS). Si planifier l'avenir n'est pas dans les habitudes rwandaises, les enjeux socio-économiques à Rutongo sont suffisamment importants pour que les institutions étatiques incitent tout de même à le faire. La mise en place récente d'une micro-finance dans le secteur de Masoro, alimentée par les gains des travailleurs dans les mines, est un exemple concret d'une tentative de valoriser l'épargne.

## **2.2. Responsabilités économique, sociale et environnementale de la compagnie**

Y a-t-il une responsabilité imposée pour une compagnie étrangère dans un PED? En quoi la prise en compte des autres parties prenantes est-elle justifiée? Ces questions sont à élucider tout comme les attentes de la communauté locale et des pouvoirs publics, développées précédemment. Afin d'offrir des pistes de réponse, réfléchissons aux sources de la responsabilité d'une compagnie étrangère en nous basant sur trois indicateurs généraux: économique, social et environnemental.

### ***La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)***

Commençons par définir le concept de RSE. D'après Jean-Pascal Gond et Jacques Igalens, elle désigne l'exercice d'une responsabilité vis-à-vis des groupes, désignés par parties prenantes, avec lesquels l'entreprise interagit, au-delà de ses obligations techniques, légales et économiques<sup>161</sup>. Depuis une dizaine d'années, ce concept suscite un vif intérêt à l'échelle internationale, dû en partie à l'expansion de la médiatisation des enjeux du développement durable. Les institutions et autres lois sur la RSE démontrent l'intérêt qui lui est porté: agences de notation, lois sur la régulation des entreprises, normes ISO, etc. En Suisse, diverses organisations lancent des initiatives pour orienter le comportement des entreprises vers la responsabilité (sensibilisation, aide à la mise en place de plans d'action, etc.). C'est le cas de la fondation *Philiias*, qui met l'accent sur le dialogue constant et constructif entre parties prenantes<sup>162</sup>. En partenariat avec l'État de Genève, la fondation a conçu le

---

<sup>161</sup> GOND J.-P. & IGALENS J., *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Presses Universitaires de France, 2008, pp.3-4.

<sup>162</sup> GILL L., "La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) en Suisse", présentation powerpoint utilisée dans le cadre du forum *20 ans de la fondation Mode d'Emploi*, Université de Lausanne (CH) 16 novembre 2012.

label *I+ pour tous*, délivré aux entreprises qui embauchent des chômeurs de longue durée ou en fin de droit dans le but de favoriser l'emploi et l'insertion<sup>163</sup>. Au niveau national, le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) tente de promouvoir la RSE, sur le territoire comme à l'étranger. D'après lui, elle doit néanmoins provenir de la volonté de l'entreprise, ce qui ne laisse qu'un rôle complémentaire à l'État.

Loin d'être un nouveau paradigme de gestion entrepreneuriale, la RSE trouve ses fondements dans des pratiques religieuses protestantes et s'est constituée en doctrine au cours de la seconde révolution industrielle (fin XIX<sup>ème</sup> - début XX<sup>ème</sup> siècle)<sup>164</sup>. À la base, son principe dominant était philanthropique, au sens du "devoir de l'homme d'affaires qui a réussi et dont la prospérité ne se trouve justifiée (...) que si elle contribue aussi au bien-être de la communauté au sein de laquelle ses affaires ont pu prospérer; son mot d'ordre est *giving back* [donner en retour]"<sup>165</sup>. En ce sens, la notion de RSE est très proche des valeurs originelles du libéralisme. L'ouvrage d'Howard R. Bowen, intitulé *Social Responsibilities of the Businessman* ("Responsabilités sociales de l'homme d'affaires") datant de 1953, constitue la première tentative d'analyse des pratiques de la responsabilité sociale. Pour cette raison, l'auteur est considéré comme le "père fondateur" de la RSE<sup>166</sup>.

Au cours du XX<sup>ème</sup> siècle, les valeurs économiques se sont modifiées, tout comme le concept de RSE. Il se traduit aujourd'hui par une forme de paternalisme économique. Il est perpétuellement controversé, tout comme le sens de l'engagement d'une entreprise, dont la primauté des prérogatives économiques est perçue différemment selon les opposants. Ces derniers se divisent en deux écoles de pensée principales: la première s'inscrit dans les théories néolibérales, se focalisant sur l'efficacité du marché et récusant toute idée de responsabilité sociale; et la seconde relève d'un courant moraliste éthique reconnaissant l'existence d'une responsabilité morale à l'égard de la société et des générations futures. Pour illustrer cette divergence, reproduisons, à partir d'un modèle issu de *La responsabilité sociale d'entreprise*<sup>167</sup>, la pyramide des responsabilités d'Archie B. Carroll<sup>168</sup>, qui en définit quatre niveaux, par rapport auxquels les partisans du néolibéralisme et ceux du moralisme éthique peuvent se situer.

---

<sup>163</sup> PHILIAS, "Label RSE" in *Philias business & society*, <http://www.philias.org/>, consulté le 20 août 2014.

<sup>164</sup> GOND J.-P. & IGALENS J., *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, op. cit., p.7.

<sup>165</sup> *Ibid.*, p.8.

<sup>166</sup> *Ibid.*, p.7.

<sup>167</sup> CAPRON M. & QUAIREL-LANOIZELÉE F., *La Responsabilité sociale d'entreprise*, op. cit., p.39.

<sup>168</sup> CARROLL A. B., "A three dimensional conceptual model of corporate performance" in *The Academy of Management Review*, n°4, octobre 1979, p.499.

## Schéma n°1: La pyramide des responsabilités d'Archie B. Carroll



Source: CARROLL A. B., "A three dimensional conceptual model of corporate performance" in *The Academy of Management Review*, n°4, octobre 1979, p.499.

Chaque niveau dépend du précédent. Il est à la fois intéressant et interpelant de constater que le niveau économique devance le niveau juridique. L'auteur précise que la société exige la satisfaction de ce dernier, alors que le troisième niveau est attendu et le quatrième seulement espéré. Les actionnaires et autres investisseurs réclament quant à eux la réalisation du premier niveau avant tout. Ce modèle peut servir de référence dans l'évaluation des performances sociétales d'une compagnie.

Si, par rapport au processus de prise de décision au sein d'une entreprise, les avis concordent sur la nécessité d'intégrer les groupes affectés, ils diffèrent sur le degré de contrainte à imposer. Les dirigeants considèrent en général qu'ils sont les décideurs suprêmes des demandes, mais Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée<sup>169</sup> justifient l'octroi d'un plus grand pouvoir aux autres parties prenantes par la *théorie de la dépendance* à l'égard des ressources: la survie de l'entreprise dépend de l'environnement (social et naturel) dans lequel elle agit. Cette affirmation est particulièrement vraie pour notre cas d'étude. TINCO exploite un minerai de manière rentable grâce à une main-d'œuvre locale bon marché. Étant donné son envergure limitée, les réglementations strictes auxquelles elle doit se plier et la situation économique du Rwanda, l'entreprise n'a ni l'intérêt ni la possibilité d'aller chercher sa main d'œuvre ailleurs. Elle ne pourrait pas, par exemple, reproduire le mode opératoire de certaines multinationales chinoises, qui acheminent en Afrique des milliers d'ouvriers aux revendications salariales minimales. Cette absence d'alternative impose son partenariat avec la communauté locale et, par conséquent, la véritable prise en compte de ses demandes.

<sup>169</sup> CAPRON M. & QUAIREL-LANOIZELÉE F., *La Responsabilité sociale d'entreprise, op. cit.*, pp.33-34.

La RSE est donc un enjeu important pour les entreprises, qui ont beaucoup à gagner et à perdre. Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée proposent une typologie intéressante pour synthétiser les différents types de comportements stratégiques qui lui sont associés<sup>170</sup>. Ils prennent comme repère deux indicateurs: les intérêts économiques de la compagnie et les pressions exercées par les autres parties prenantes. En voici une version reformulée:

Tableau n°2: Les différents comportements stratégiques d'une entreprise face à sa RSE

Intérêts économiques de l'entreprise / Pression des parties prenantes	Intérêts faibles	Intérêts forts
Pressions faibles	Ignorance, conformité faible ou symbolique	Stratégies proactives: de l'intégration faible à l'intégration substantielle de la RSE
Pressions fortes	Stratégies défensives: évitement, manipulation	Stratégies proactives ou réactives: compromis

Plus les parties prenantes exercent de pressions sur la compagnie, plus celle-ci prend des risques à les ignorer. Cela nous ramène notamment aux stratégies de pérennisation des activités développées dans le premier chapitre. Dans ce contexte, la relation *gagnant-gagnant* entre parties prenantes prend l'allure d'un rapport de forces. Ce n'est plus le cas lorsque les pressions extérieures sont faibles mais que l'intérêt économique de l'entreprise reste fort. Cela correspond par exemple à la stratégie marketing visant à entreprendre des actions sociales dans un intérêt publicitaire. Ce modèle, propice à la réflexion, est toutefois incomplet étant donné qu'il ne tient pas compte d'intérêts autres qu'économiques (par exemple: bon sentiment, bien-être, etc.) mais indique par ce biais qu'ils restent prédominants dans l'entreprise.

### ***Responsabilités vis-à-vis des impacts économiques, sociaux et environnementaux***

L'exploitation des ressources rwandaises par TINCO – firme créée par des actionnaires étrangers et gérée par des étrangers – entraîne des changements économiques, sociaux et environnementaux. L'aspect économique comme les conditions de travail ont déjà été évoqués. Analysons maintenant d'autres impacts: tout d'abord, l'enrichissement de la communauté améliore le climat social. Le proverbe prétendant que l'argent ne fait pas le bonheur est réducteur, car pour beaucoup le premier participe sensiblement au second. Dans la communauté, il a un pouvoir unificateur: "Vous voyez là on est à la fin du mois, tout le monde va toucher l'argent. Il faut que vous veniez samedi pour voir ça. Il y aura des ambiances! Auparavant il n'y avait pas ça" (entretien COM 1). Cela ne signifie pas que tout soit parfait. Des problèmes ont surgi suite à l'enrichissement trop rapide de certains habitants. Nous avons déjà parlé de l'augmentation des cas d'alcoolisme et de violence domestique, mais ce n'est pas tout: "il y a quand même quelques dégradations (...), je ne peux pas dire que c'est en fonction de l'économie mais plutôt de la vie sociale. Par exemple, RML est venu avec des travailleurs étrangers de différentes cultures et différentes manifestations de la culture. Puisqu'il y a de l'argent, après le travail, ils viennent ici dans la population, et le résultat c'est ces grossesses non désirées, les épidémies, les maladies sexuellement transmissibles, etc. (...) Mais ce ne sont pas seulement les étrangers, même les

<sup>170</sup> CAPRON M. & QUAIREL-LANOIZELÉE F., *op. cit.*, p.77.

rwandais, ils gagnent de l'argent et le gaspillent dans les drogues, et ça se manifeste dans ces activités" (entretien RS MAS). En dehors de ces exemples précis, un impact social plus général des activités de la compagnie est la dépendance désormais forte de la communauté. Il arrivera pourtant un jour où le stock de cassitérite gisant dans les sous-sols du Rwanda s'épuisera ou ne sera plus rentable. Les activités minières cesseront, ramenant sous la contrainte la communauté aux activités agricoles dont la rentabilité est moindre: "quand on fait l'agriculture on ne trouve pas d'argent" (entretien COM 1). De plus, même si TINCO est attentive à l'impact environnemental, l'extraction minière stérilise les terres (entretien OUV RML). Il faudra donc les fertiliser à nouveau avant de pouvoir les utiliser, ce qui demandera des investissements. Ici comme ailleurs, ces conséquences sur le long-terme méritent d'être comparées aux avantages sur le court-terme procurés par la présence d'une compagnie minière. "Les postes de travail créés ne dureront que quelques années, alors que nos montagnes vont être longtemps dégradées"<sup>171</sup>, disait un des habitants de Famatina manifestant contre le projet minier d'Osisko (cf. *Introduction*) et qui avait conscience de cet enjeu temporel.

En ce qui concerne l'aspect politique, nous donnons raison à Cécile Renouard lorsqu'elle affirme que le discours des multinationales, tenant souvent au refus officiel d'intervenir dans ce domaine, ne peut "dissimuler le rôle éminemment politique qui est le leur dès lors qu'elles bouleversent le tissu socio-économique local, contribuent à transformer les finances du pays hôte et sont intimement liées aux intérêts de leurs pays d'origine (...)"<sup>172</sup>. Cependant, les données collectées sont insuffisantes pour évaluer le rôle politique de TINCO, certainement plus faible que celui de grandes multinationales.

Pour ce qui est de l'impact spécifiquement culturel, TINCO suscite peu de modifications. Sa bonne intégration dans le contexte local a déjà été évoquée, et les activités minières sont menées depuis près de cent ans à Rutongo. Deux contre-arguments peuvent toutefois être relevés:

- l'entreprise passe outre les injonctions des pouvoirs publics lorsqu'elles contrecarrent son plan de développement. Il est en effet arrivé que le gouverneur de la province du Nord demande aux dirigeants d'accepter une revendication d'un membre de la communauté suite à des dommages causés sur sa maison par des explosions souterraines. En refusant, les managers reconnaissent prendre le risque de ternir la réputation de leader du gouverneur chez un peuple habitué à respecter l'autorité hiérarchique<sup>173</sup>. Si cette attitude devenait récurrente, cela pourrait impacter le modèle culturel local;
- la relation au temps et au travail est différente selon les parties prenantes. Dans un rapport d'activité, la compagnie déplore "qu'un certain nombre de mineurs viennent travailler quelques heures par jour et, lorsqu'ils estiment avoir produit assez pour obtenir un salaire suffisant [car ils sont payés par kilogramme extrait], ils rentrent à la maison. RML pense investir dans un système de contrôle électronique des présences car, pour l'instant, celui-ci est fait manuellement"<sup>174</sup>. La communauté, culturellement peu rigoureuse avec la question des horaires, est contrainte de respecter un nouveau mode de fonctionnement propre à des pays étrangers. À terme, ce changement est susceptible de modifier son état d'esprit et ses habitudes.

---

<sup>171</sup> POUYAT A., "Un village argentin se dresse contre Osisko", *op. cit.*

<sup>172</sup> RENOARD C., *La Responsabilité éthique des multinationales*, *op. cit.*, p.79.

<sup>173</sup> *Dossier épistolaire 2011-2013.*

<sup>174</sup> *Rapport d'activité mensuel de RML*, juin 2011 (traduit par nous-mêmes).

À partir de situations diverses, nous avons montré que la compagnie impacte le système économique et social local, ce qui la rend responsable des effets produits. Prend-elle ses responsabilités? De par ses engagements envers le gouvernement, la réponse semble positive. À cet égard, nous avons déjà évoqué la rigueur de l'État en matière de surveillance d'entreprises, qui exige transparence et une acceptation totale des règlements. Des documents officiels listent un certain nombre d'engagements, tels que le *Business code of conduct policy*<sup>175</sup>, marquant une volonté de respecter les droits de l'homme (par exemple: prohibition du travail forcé et du travail d'enfants), de faire de la sensibilisation locale (par exemple: réalité du SIDA), d'accroître l'équité de genre (par exemple: lutte contre le harcèlement et démarche visant l'emploi d'une main-d'œuvre féminine), de réhabiliter l'environnement, etc. Cependant, ces engagements écrits ne sont pas toujours honorés concrètement. C'est notamment le cas lorsque RML soutient fournir un "cadre servant à identifier, comprendre, assumer et traiter avec la réalité du virus du SIDA"<sup>176</sup> alors qu'aucune action n'a été réalisée jusqu'à ce jour. De plus, la communauté locale n'a jamais été sollicitée directement pour définir une convention. Sa présence sur une zone minière reste considérée comme illégitime, limitant son droit de veto. Les termes du contrat d'implantation ont donc été négociés uniquement avec les instances gouvernementales.

Mis à part le point de vue local, divers engagements responsables sont pris par la compagnie en réponse à une sollicitation internationale. TINCO se rattache notamment au guide de l'OCDE sur le *devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque* (entretien M2). La norme de référence ISO 26000 donne quant à elle des lignes directrices pour toutes entreprises et organisations, afin qu'elles puissent opérer de manière socialement éthique et responsable<sup>177</sup>. Son objectif est de contribuer au développement durable, à la santé et au bien-être de la société. La transparence et l'engagement sur le long-terme sont au cœur de ces documents. Ils ne se prêtent pas à la certification mais clarifient ce en quoi consiste la responsabilité sociétale et aident à la mettre en place.

D'autres responsabilités ne sont pas imposées par des lois et des contrats, mais appartiennent au sens éthique des dirigeants. Il apparaît lorsque la loi du profit n'est plus considérée comme un "principe naturel de survie"<sup>178</sup>. Emmanuel Toniutti explique qu'"il n'y a pas d'éthique dans l'entreprise sans responsabilité du dirigeant"<sup>179</sup>. Il prône un retour aux valeurs originelles du libéralisme, nécessitant de redonner sens au "développement responsable"<sup>180</sup>, regroupant les responsabilités économique, sociale et environnementale. Cela implique de considérer les suites pour les autres parties prenantes des décisions prises par la compagnie, dans un esprit d'équité et d'équilibre. "Lorsque je [en tant que dirigeant] prends une décision, certes ma responsabilité personnelle est engagée, mais elle a nécessairement un impact sur les autres"<sup>181</sup>.

---

<sup>175</sup> RUTONGO MINES LIMITED, *Business code of conduct policy*, (document interne à la compagnie).

<sup>176</sup> *Ibid.*, p.3.

<sup>177</sup> IMBS P., "ISO 26000, la nouvelle forme de la responsabilité sociétale" in Bry de F., Igalens J. & Peretti J.-M. (coord.), *Éthique et Responsabilité Sociale*, Caen, Éditions Management Société, 2010, pp.163-169.

<sup>178</sup> ETCHEGOYEN A., *Le Temps des responsables*, op. cit., p.114.

<sup>179</sup> TONIUTTI E., *L'Urgence éthique. Une autre vision pour le monde des affaires*, Lugano, Éditions International Ethics Consulting Group (IECG), 2010, p.33.

<sup>180</sup> *Ibid.*, p.33.

<sup>181</sup> *Ibid.*, p.71.

En plaçant les intérêts des habitants au même niveau que les siens, la compagnie peut être qualifiée d'*entreprise citoyenne*<sup>182</sup>, en ceci qu'elle s'intègre bien dans la cité. La difficulté est de parvenir à concilier des éléments vraisemblablement inconciliables car mettant en conflit plusieurs types de responsabilités. Par exemple, vouloir augmenter la rentabilité sans détruire des emplois demande de rechercher des solutions autres que le remplacement du capital humain par des technologies. Ce dilemme se pose à Rutongo et le gouvernement n'aide pas vraiment à trouver des réponses. Il se montre même ambigu dans ses préconisations, hésitant entre une mécanisation de la production (pour la rendre plus efficiente) et une augmentation du nombre d'emplois: "pour nous c'est les deux. Je préfère une semi-mécanisation pour améliorer le volume de production mais aussi intensifier la main-d'œuvre (...). Donc ça doit être un système où vous ne remplacez pas tous les humains par des machines mais où vous ne gardez pas non plus uniquement des personnes. (...) parce que vous avez besoin de jobs mais aussi d'une production élevée" (entretien DIR RGMA). Finalement, la décision appartient aux dirigeants de l'entreprise, devant harmoniser justice et respect des travailleurs avec les objectifs fixés. En d'autres termes, le fondement humaniste de l'éthique du dirigeant tient dans cette question: comment, à travers mes décisions, préserver le succès économique d'une part et la réussite humaine d'autre part? La réponse ne peut être généralisée car elle dépend d'éléments contextuels. De plus, elle n'est jamais exonérée de cas de conscience. Comme l'exprime Alain Etchegoyen, la morale "n'est ni un prêt-à-penser, ni un prêt-à-agir"<sup>183</sup> et les situations simples sont rares car les intérêts multiples. Les entretiens menés avec les managers ont mis en évidence les tourments provoqués par la nécessité de faire des choix.

En résumé, une compagnie étrangère devrait se montrer responsable des changements liés à ses actions sur son lieu d'implantation et sur l'ensemble des parties prenantes. Le cas échéant, elle légitime sa position et prévient les accusations de participation à une forme de néocolonialisme. Ses engagements relèvent toutefois de la volonté et du sens moral des dirigeants. De manière globale, il semble que TINCO s'efforce d'aller dans le sens d'une démarche responsable, bien qu'elle le fasse de manière imparfaite et irrégulière. Malgré ce pas en avant effectué dans la recherche, il n'est pas encore possible de préciser les limites de l'implication de la compagnie dans les transformations locales, sans savoir non plus si sa responsabilité est pleine ou partagée.

### **2.3. Responsabilité de la communauté locale, entre déterminisme et liberté**

Quelle part de responsabilité donner à la communauté locale? En introduction de ce Mémoire, il a été mis en évidence que la volonté de travailler sur les impacts des compagnies étrangères venait des polémiques qu'elles engendraient. Dans le scénario tragique, des populations, vivant dans une région riche en ressources naturelles, sont frappées par la malchance et se retrouvent envahies et exploitées par les instigateurs du néolibéralisme, animés par le profit et le pouvoir. Ils pillent, déstabilisent, détruisent puis abandonnent des régions appauvries et désespérées. Dans ce cas où l'indifférence et l'égoïsme se révèlent dans leur plus sordide appareil, entrevoir l'idée d'une responsabilité quelconque de ces communautés asservies paraît indécent et inapproprié. La moindre rébellion face au système

---

<sup>182</sup> ETCHEGOYEN A., *Le Temps des responsables*, op. cit., p.113.

<sup>183</sup> *Ibid.*, p.115.

d'exploitation auquel ces peuples sont soumis se fait au péril de leur vie. Mais la réalité n'est pas toujours aussi caricaturale, et les communautés locales ont souvent des possibilités d'agir qui les situent ou non comme acteurs responsables. Du déterminisme à la liberté, c'est le continuum sur lequel il faut tenter de les positionner. L'objectif n'est pas d'affirmer que les habitants de Rutongo sont responsables de leur sort, mais de réfléchir à leur capacité d'influencer le type de relations entretenues avec TINCO. Des exemples illustrent tour à tour la part de déterminisme dont ils souffrent et celle de liberté dont ils jouissent.

### ***Contexte géographique***

Rappelons que la communauté est installée sur une concession minière appartenant à l'État, susceptible d'être à tout moment cédée à une entreprise, même si cette infortune présumée lui est actuellement profitable. Sur la question du choix du lieu d'habitation, nous avons évoqué l'exigüité du territoire rwandais et surtout la condition d'extrême précarité post-génocide, empêchant d'envisager les avantages et inconvénients inhérents à chaque lieu potentiel de résidence. Nous avons aussi indiqué que, malgré tout, les réfugiés rwandais connaissaient le potentiel minier de Rutongo, mais s'y sont installés d'abord car la législation d'alors le tolérait. Cette remarque ne concerne d'ailleurs pas ceux qui occupaient déjà la colline avant la découverte des ressources en cassitérite.

La communauté n'a donc d'autre choix que de subir les décisions du gouvernement et ses accords passés avec les compagnies minières. Comme l'explique un des membres de la communauté: " nous acceptons des nouveaux investisseurs parce que nous sommes dans la concession minière" (entretien COM 1). Cet exemple est à ranger du côté du déterminisme. Il arrive par ailleurs que les artisans locaux souffrent de cette volonté gouvernementale de privatiser le secteur minier: "(...) les petites entreprises n'étant pas professionnelles dans le métier se disent que si des grandes compagnies viennent, elles auront les moyens de leur prendre leurs concessions et ils ne seront plus concurrents" (entretien EMP REMA). À Rutongo, nous avons vu que la réintégration des anciens travailleurs des mines émanait d'une demande explicite du gouvernement, afin de prévenir les conséquences négatives de la concurrence déloyale qui leur a été imposée.

### ***Poids des coutumes***

Les coutumes rwandaises pèsent sur la liberté d'action et de revendication. Le respect de la hiérarchie s'apparente à la soumission. Une décision, même considérée comme mauvaise, n'est pas contestée. Les dangers d'un tel schéma déterministe se sont illustrés dans les massacres qui ont eu lieu au XX<sup>ème</sup> siècle dans ce pays, bien qu'ils ne puissent évidemment être résumés à cette seule explication. Sadibou Sow, dans son ouvrage intitulé *Esthétique de l'horreur: le génocide rwandais dans la littérature africaine*, va plus loin: "S'il est un cas où la soumission à l'autorité a été la pièce maîtresse de la machine génocidaire, c'est bien celui du Rwanda. En effet, on note dans cette société le joug exercé par (...) les forces qui agissent sur l'individu pour le préparer à être docile: la famille et les institutions"<sup>184</sup>. Selon l'auteur, l'éducation donnée au Rwanda est particulièrement autoritaire, tenant pour acquis le principe selon lequel un groupe prend les décisions et l'autre les exécute. Cela affecte la manière de penser de la communauté, amenée à laisser le mal se perpétrer. N'en démente le titre de

---

<sup>184</sup> Sow S., *Esthétique de l'horreur: Le génocide rwandais dans la littérature africaine*, thèse de Doctorat, faite à l'Université de Rice (États-Unis), département de Philosophie, éditée par Proquest Dissertation Publishing, mai 2009, p.100.

l'ouvrage de Philip Gourevitch, tiré d'une lettre écrite par des pasteurs Tutsis à l'attention de leur supérieur Hutu après l'annonce d'un massacre imminent dans leur village: *Nous avons le plaisir de vous informer que, demain, nous serons tués avec nos familles*<sup>185</sup>.

Les contacts avec la population ont mis en évidence un autre phénomène: en règle générale, les rwandais évitent de parler des événements négatifs, surtout en public ou avec des étrangers. Ordinairement, les lamentations sont décriées. Avant l'enquête de terrain, la confrontation au silence des dirigeants de la compagnie était perçue comme une difficulté potentielle qui pourrait freiner la recherche. Ironiquement, celui de la communauté s'est avéré plus problématique. Des proverbes rwandais confirment cette observation: "les larmes de l'homme coulent vers l'intérieur"<sup>186</sup> ou encore, au sujet de la souffrance des femmes violentées par leur conjoint: *Ingo zirara zishya bwacya zikazima* (dont le dicton équivalent en français est "le foyer brûle toute la nuit et s'éteint au petit matin")<sup>187</sup>. Plutôt que d'exprimer ce qui leur fait du tort, les rwandais préfèrent se murer dans le silence et développer leur capacité de résilience. En faisant le récit et l'analyse du génocide rwandais, Philip Gourevitch ira jusqu'à qualifier les rwandais de "peuple le plus introverti de la terre"<sup>188</sup>, non pas pour les critiquer, mais pour souligner leurs réticences à raconter. Ceci étant culturellement ancré, lorsque l'un d'eux se décide, il s'expose aux blâmes de sa propre communauté.

Les croyances accentuent cette attitude. Au Rwanda, il est courant de s'en remettre à une divinité pour expliquer des événements ou pour envisager l'avenir. La majorité de la population est pratiquante et la religion prend une place majeure dans les relations interindividuelles. À ce sujet, les *conventions de base* énumérées par la compagnie – par rapport aux clauses de force majeure pouvant provoquer l'arrêt des activités minières – précisent que "les obligations de chaque partie seront suspendues (...) en cas de force majeure incluant **les actes de Dieu**, les accidents inévitables (...), les actes de guerre [etc.]"<sup>189</sup>. En ce sens, tout comme les attitudes de soumission à l'autorité et de résilience, la religion déresponsabilise: les événements sont déterminés par une puissance divine et sont indiscutables. Sadibou Sow confirme tout en faisant le lien avec l'éducation: "Dans un pays où l'éducation formelle n'est accessible qu'à une petite minorité de la population, il est évident que la recherche d'explications à un phénomène aussi gigantesque que le génocide ne se limitera pas aux disciplines scientifiques. En effet, le surnaturel est invoqué pour rendre compte du génocide"<sup>190</sup>. Une partie de la population a donc reconnu dans ce drame une vengeance d'*Imana* (Dieu), qui a puni les rwandais pour l'avoir trop négligé.

### **Dépendance**

La dépendance de la communauté à la compagnie a été évoquée à plusieurs reprises. La prédominance de l'exploitation minière à Rutongo, dont l'étendue est inversement proportionnelle aux

---

<sup>185</sup> GOUREVITCH Ph., *Nous avons le plaisir de vous informer que, demain, nous serons tués avec nos familles. Chroniques rwandaises*, Paris, Éditions Denoël, 1999.

<sup>186</sup> DA SILVA F., "Rwanda : une identité de victime du génocide? Chronique d'une hypothèse" in *Irénées, un site de ressources pour la paix*, <http://www.irenees.net/>, mis en ligne en février 1996, consulté le 18 août 2014.

<sup>187</sup> Conférence de Ignatiana Mukarasanga "La violence conjugale au Rwanda", durant le colloque international *Élaboration de modèles et de modes d'intervention et de formation en santé mentale au Rwanda* organisé par le Département de Psychologie Clinique, Université Nationale du Rwanda, 18-19 septembre 2013, Huye.

<sup>188</sup> MALAGARDIS M., "L'exorsiste" in *Libération*, <http://www.liberation.fr/>, mis en ligne le 23 mai 2001, consulté le 29 novembre 2014.

<sup>189</sup> Document confidentiel interne à la compagnie. (souligné par nous).

<sup>190</sup> SOW S., *Esthétique de l'horreur: Le génocide rwandais dans la littérature africaine, op. cit.*, p.91.

surfaces agricoles, incite à y travailler. En ce sens, cette dépendance n'est pas choisie, et le jour où le commerce de minerais cessera (dans quelques dizaines d'années selon les membres de TINCO), apparaîtra alors une récession économique: "dès que l'entreprise ne sera plus là c'est vrai qu'il n'y aura pas beaucoup de masse d'argent qui circulera, mais les gens pourront quand même survivre par eux-mêmes" (entretien RS RML). Les dirigeants ne s'en cachent pas, mais extrapolent le problème: "je crois que le monde entier va avoir des problèmes dans cinquante ou soixante ans. Le recyclage de matériel, c'est tout ce qu'ils pourront faire (...). Ça ne va pas nous affecter nous, mais les jeunes. Mais il y aura toujours des solutions" (entretien M1). Quelle sera la part de responsabilité de la communauté dans son infortune? Dans son étude sur le paupérisme, Alexis de Tocqueville pose une question similaire par rapport à la capacité des plus démunis à sortir de leur condition, mettant en balance leur tendance à se complaire dans leur statut de nécessiteux secourus par les services sociaux. Il montre qu'il n'existe pas deux catégories distinctes: "il n'y a rien de si difficile à distinguer que les nuances qui séparent un malheur immérité d'une infortune que le vice a produite"<sup>191</sup>.

Sans les juger, interrogeons-nous sur la responsabilité des personnes qui, en tout état de cause, se sont "enchaînées" à une entreprise, pensant trouver là le meilleur moyen de vivre correctement et de s'enrichir. Tous n'avaient pas conscience de ce à quoi ils s'exposaient. Certains continuent à penser que Rutongo abritera toujours une entreprise minière, quand d'autres imaginent que la cassitérite peut être exploitée indéfiniment: "Bon, je ne sais pas si RML va arrêter ses activités, puisqu'on nous disait que chaque fois qu'on exploite la cassitérite, elle augmente au lieu de diminuer. Je ne sais pas comment, je pense que c'est technique" (entretien RS MAS). D'autres encore ne se préoccupent pas du lendemain et vivent au jour le jour. Les contraintes de la vie les poussent à devenir volontairement dépendants pour profiter des avantages procurés sur le moment. Par exemple, les conditions du sponsor proposé par la compagnie au club de football ont été acceptées spontanément par ses membres, étant donné les perspectives réjouissantes que cela garantissait: "ils ont pris en charge l'équipe et même son management, ils ont tout pris, même la présidence après. Pour nous c'était bon quand même car nous n'avions pas de moyens. On devait céder l'équipe à ceux qui en avaient. (...) Donc tous les postes ont été pris" (entretien CRÉ LJFC). Ce détachement empreint de fatalisme a été payé cher au moment du retrait de TINCO, car il a rendu les anciens gestionnaires du club incapables de s'y opposer.

Cela nous conduit à réfléchir sur la thématique de l'éducation. En considérant qu'elle favorise l'émancipation et la responsabilisation grâce au développement de l'esprit et des connaissances, à l'inverse un manque d'éducation implique un schéma déterministe. Or, l'ignorance et l'incompréhension des enjeux liés à l'arrivée de la compagnie par une partie de la communauté ont été relevées à plusieurs reprises. Les managers vont jusqu'à présumer que la population ne réalise pas ce que représente l'exploitation minière: "je ne pense pas qu'ils comprennent, la mine, les recherches sur les mines, ils ne comprennent pas (...) Certains pensent que les mines [de Rutongo] ont une grande valeur à l'échelle du monde et que tout ce que vous prenez dedans est commercialisable" (entretien M1). Le gaspillage de l'argent et l'absence du réflexe d'en épargner relèvent aussi, d'après les autorités locales, d'un manque d'éducation: "vous savez notre population locale n'est pas bien instruite, elle ne sait pas bien gérer, elle ne peut pas déterminer les priorités" (entretien SEC MAS). L'avis des

---

<sup>191</sup> DE TOCQUEVILLE A., "Mémoire sur le Paupérisme" in *Les classiques de sciences sociales*, Université du Québec à Chicoutimi, édition numérique réalisée par BENOÎT J.-L., <http://dx.doi.org/doi:10.1522/24850018>, mise en ligne le 17 décembre 2006, consultée le 9 septembre 2014, p.19.

managers corrobore celui des autorités lorsqu'ils mentionnent les demandes de crédit de la part de leurs ouvriers: "ils ont besoin d'être formés. Vous savez certains viennent et disent qu'ils veulent un prêt de mille dollars. On leur répond: « comment tu vas faire tu gagnes seulement trois cents dollars par mois, comment est-ce que tu vas rembourser mille dollars? ». Ils disent qu'ils payeront chaque mois, mais ça va prendre une éternité, et ils doivent pouvoir vivre avec leurs trois cents dollars. (...) On peut leur faire des petits prêts parce qu'on sait que ça ne leur attirera pas de problèmes, mais pas des grands (...) car ils ne seront jamais capables de rembourser" (entretien M1). Notons que la difficulté à se projeter peut aussi provenir de l'histoire récente du Rwanda qui a laissé de profondes cicatrices. La perte brutale de proches et de biens, accompagnée d'un sentiment d'impuissance et de totale vulnérabilité, rendent compréhensible l'envie de se focaliser sur le présent plutôt que sur le futur.

L'hypothèse d'un manque d'éducation parmi la communauté accompagne celle de sa vulnérabilité face à l'avenir. Si nous acceptons le postulat d'Alain Etchegoyen, selon lequel nous ne naissons pas responsables mais le devenons – "avant tout, la responsabilité est affaire de formation"<sup>192</sup> – nous pouvons en déduire que la communauté, du moins les membres peu éduqués, ne sont pas responsables de l'évolution des événements dans le secteur minier et n'en sont que les observateurs. En ce sens, leur dépendance envers la compagnie est fortuite. Tout comme le contexte géographique et les coutumes rwandaises, l'argument des carences éducatives pèse du côté déterministe. Peut-on néanmoins trouver des contre-exemples?

### *Choix de l'excès*

Dans le premier chapitre, la tendance aux excès de la communauté a été analysée. Lorsque des individus instrumentalisent la présence de la compagnie à des fins personnelles, qu'ils dérobent des minerais pour les revendre sur le marché noir ou qu'ils sollicitent sans cesse l'entreprise pour obtenir des faveurs, ils agissent en toute conscience car ils connaissent les enjeux de ces comportements. L'exemple le plus flagrant est celui de la prévention sur les dangers liés au vol: "Oh nous en faisons souvent [de la prévention]. Il y a des grands rassemblements sur les sites miniers et nous parlons avec les gens. Donc les voleurs prennent leurs propres risques et connaissent les conséquences" (entretien M2). Les investisseurs savaient que la régulation et la surveillance de la concession étaient passablement laxistes auparavant. Ils ont donc pris des dispositions pour préparer la communauté au changement de système: "beaucoup de personnes se sont habituées à certaines manières de faire du business au Rwanda. Donc on ne voulait pas arriver et juste les faire partir. Nous les avons rencontrées et nous avons discuté avec eux pour leur faire comprendre que ceci est la nouvelle manière de faire du business. Les anciennes manières ont disparu, voilà comment vous devez le faire maintenant" (entretien M2). Cette conscientisation amène à interroger la responsabilité de la communauté, qui peut agir selon des motivations condamnables. Au-delà du côté vulnérable se cachent des comportements calculés qui ne laissent rien au hasard. Cet état de fait gagnerait à être développé dans les démarches d'analyse des relations entre multinationales et populations locales, les secondes étant parfois désignées comme victimes sans que leur rôle ait été bien saisi. Il s'agit de réfléchir au *pouvoir agir* des individus dans une logique wébérienne, voulant que chacun agisse rationnellement d'abord en fonction de ses finalités propres<sup>193</sup>. Par rapport à l'approche durkheimienne privilégiant le rôle des structures

---

<sup>192</sup> ETCHEGOYEN A., *Le Temps des responsables*, op. cit., p.178.

<sup>193</sup> WEBER M., *Économie et société*, Tome 1: *Les Catégories de la sociologie*, Paris, Éditions Pocket, 1995 (1<sup>ère</sup> éd. 1921).

organisationnelles, les acteurs sociaux sont ici davantage perçus comme des sujets potentiellement éthiques et responsables, capables de donner du sens à ce qu'ils font et dont les conduites dépendent de leur volonté.

### *Capacité d'indignation*

Malgré tout, nous pouvons nous interroger sur la capacité d'un peuple à se soulever face à l'injustice, quels que soient les risques et la force de la répression auxquelles il se confronte. Tout combat pour rétablir la justice s'accompagne de luttes, que ce soit au niveau politique, économique ou social. À Rutongo, il n'est pas question d'oppression et de révolution comme c'est le cas notamment pour certains peuples autochtones d'Amérique latine<sup>194</sup>. Plus modérément, la communauté est tout de même parfois amenée à s'exprimer et à prendre des responsabilités. Par exemple, les membres du club de football désabusés réclament à présent leur dû (matériel et liquidités) auprès de TINCO et sont prêts à recourir à la justice s'ils ne l'obtiennent pas (entretien CRÉ LJFC). Un autre exemple est celui des habitants demandant compensation suite aux dommages causés par la compagnie sur leur maison. D'autres choisissent de se taire. L'un de ceux ayant osé affirmait que "les autres aussi ont des problèmes mais ils ne veulent pas en parler. Ils ne disent rien. (...) Ils ont peur" (entretien COM 2). Cette disparité de comportements témoigne de la liberté de choix et d'action de la communauté.

Alain Etchegoyen nous rappelle que l'acteur principal dans la cité reste le citoyen<sup>195</sup>. Bien qu'animé de passions et de désirs, c'est aussi un être raisonnable et responsable. Dans une logique du droit, il lui appartient de sortir de sa passivité et d'influencer le fonctionnement de sa communauté. En effet, la citoyenneté est le processus d'institutionnalisation du lien entre l'individu et la politique. La *déclaration des droits de l'homme*, ratifiée par la plupart des pays du monde, a par exemple une portée émancipatrice même si les intentions des auteurs sont controversées. Constaté que "l'Europe concrète s'est trouvée une identité spécifique dans l'appropriation particulière de ce projet universel"<sup>196</sup> ne signifie pas qu'il ne puisse constituer un repère et une référence pour tous. Au Rwanda, même si la situation politique est différente qu'en Occident, les citoyens sont amenés à participer aux décisions locales. Un habitant proche de la concession a évoqué la solidarité entre les membres de la communauté lorsque l'un d'eux défend une cause considérée juste: "Nous tous la population nous étions dans une réunion et on a crié pour lui [une personne demandant réparation à la compagnie]" (entretien COM1). Cela atteste du rôle et de l'influence de tout un chacun au sein du collectif.

---

<sup>194</sup> Voir l'ouvrage ethnographique de Suzanna Sawyer retraçant la lutte d'un mouvement indigène en Équateur contre une compagnie pétrolière étrangère et la politique néolibérale du gouvernement: SWAYER S., *Crude Chronicles: Indigenous Politics, Multinational Oil, and Neoliberalism in Ecuador*, Durham, Duke University Press, 2004. La situation des peuples indigènes au Brésil est aussi très préoccupante. La production de soja transgénique et l'exploitation de matières premières par des multinationales conduisent à la déforestation et la restriction progressive des territoires qui leur sont reconnus.

<sup>195</sup> ETCHEGOYEN A., *Le Temps des responsables*, op. cit., p.123.

<sup>196</sup> LATOUCHE S., "L'occidentalisation comme déracinement planétaire" in *L'Occidentalisation du monde. Essai sur la signification, la portée et les limites de l'uniformisation planétaire*, Paris, Éditions La découverte, pp.83-107.

### 3. Jusqu'où être responsable?

Hans Jonas nous dit que "la condition de la responsabilité est le pouvoir causal"<sup>197</sup>. L'allégation doit être univoque et les conséquences prévisibles. Pour imaginer son propos, l'auteur rapporte l'histoire de l'apprenti forgeron qui oublie un clou dans le sabot du cheval transportant le cavalier chargé de délivrer des informations capitales au royaume. Cette négligence empêchera le messenger d'arriver à destination, ce qui entraînera la perte de la bataille puis du royaume. Jusqu'où la responsabilité du forgeron en charge de l'apprenti est-elle impliquée? Est-il légitime de substituer sa responsabilité à celle de l'apprenti? Quelles sont les conséquences que ce dernier peut et doit endosser?

Dans *Le Juste*, Paul Ricœur s'interroge également sur l'étendue de la responsabilité. Sur le plan juridique, le concept est de plus en plus lié aux *effets* de nos actes et sur le plan moral, il privilégie l'autre vulnérable dont nous avons la charge. Il se demande alors jusqu'où s'étend la notion d'*effets* de nos actes, mise en rapport avec celle de vulnérabilité *future* de l'homme et de son environnement. Cela pose autrement la question de la limite de la responsabilité<sup>198</sup>. L'imputabilité est une "capacité franchement morale"<sup>199</sup>, assumée par l'agent qui *peut faire*, même si des causes plus ou moins fortes l'ont *poussé à agir*. L'acte représente alors une prise de risques. En effet, en cas de tort, l'agent est disposé à la réparation comme à la sanction. L'imprévisibilité des conséquences, la peur d'être tenu responsable de ce qui n'a pas été souhaité volontairement peuvent constituer un frein à l'action. Comme remède, le philosophe propose l'usage de la promesse réciproque. Ainsi, chacun sait à quoi il s'engage et en connaît les conséquences. En ce sens, la promesse, du moment qu'elle n'est pas trahie, limite l'imprévisibilité de l'avenir.

Le quotidien à Rutongo interroge sans cesse sur cette idée de frontière des responsabilités. Par exemple, pour justifier son refus d'intervenir dans les dégâts causés par les explosions souterraines, TINCO argumente avoir acquis une concession dans une zone où l'extraction minière est intensive depuis 1930. Les victimes ont choisi de bâtir leurs maisons sur des sols inappropriés (car friables et glissants), sans prévoir des fondations suffisamment solides pour supporter les intempéries<sup>200</sup>. D'après la compagnie, les secousses provoquées par les explosions ne sont pas censées impacter les habitats proches (entretien M1). Si elle n'est pas responsable, qui l'est, et jusqu'où? Les causes sont-elles plurielles? Les activités de la compagnie en font-elles partie, ou alors celles des compagnies précédentes? D'autres facteurs sont-ils à considérer, tels que la fragilité des maisons ou le laxisme des pouvoirs publics? Dans ce désordre, essayons d'isoler quelques indices de la limite des responsabilités de l'entreprise, pour en déduire celle des autres parties prenantes.

#### *Le statut d'une compagnie étrangère*

Rappelons le statut d'une compagnie étrangère: elle fonctionne dans un but avant tout lucratif s'inscrivant dans une logique de marché. Or, comme l'écrit Alain Etchegoyen, "dans notre économie de marché, l'entreprise recherche le profit, c'est-à-dire une notion qui, en tant que telle, ne revêt aucune dimension morale. Par contre, cette recherche peut soulever des interrogations morales qui se

---

<sup>197</sup> JONAS H., *Le Principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, op. cit., p.130.

<sup>198</sup> RICŒUR P., "Le concept de responsabilité. Essai d'analyse sémantique" op. cit., p.63.

<sup>199</sup> RICŒUR P., "Devenir capable, être reconnu" in *Esprit*, n°7, juillet 2005, pp.125-129.

<sup>200</sup> *Dossier épistolaire 2011-2013*.

formulent toutes en termes de responsabilité"<sup>201</sup>. Pour TINCO, la quête du profit a entraîné sa délocalisation à l'étranger; en s'engageant économiquement dans une société externe, la compagnie s'est impliquée dans son développement. Ce point important contient les principales questions morales que nous développons car il fait écho à la légitimité de la délocalisation.

Une entreprise est une institution économique et non pas associative ou humanitaire, à l'instar d'une ONG qui plante ses projets dans des zones en difficulté pour y apporter de l'aide. Elle est confrontée à des exigences diverses: paiement des salaires, compétitivité, rentabilisation des investissements, développement des activités, etc. En dehors des engagements sociaux imposés par les pouvoirs publics, les initiatives en faveur de la communauté peuvent être prises pour de la sollicitude qui, bien que stratégique, ne découle d'aucune obligation. De plus, les demandes du gouvernement sont, elles aussi, ambivalentes, car elles lui permettent de se décharger d'une partie de sa responsabilité sociale. Ce sentiment est apparu après la lecture du programme économique gouvernemental *vision 2020*<sup>202</sup>, qui comporte diverses stratégies pour augmenter la croissance économique au Rwanda. Il y est question de secteurs de production, d'efficacité, de formations ciblées, d'investissements, d'infrastructures, d'exportations et même de la nécessité de changer la mentalité rwandaise jugée inadaptée au développement du pays, mais à aucun moment la question de la prise en charge thérapeutique des traumatisés du génocide n'est abordée. Pourtant, une bonne santé mentale ne peut être que bénéfique à un travail productif, comme de retrouver un minimum d'élan pour l'avenir, motivation disparue pour de nombreux rwandais. Les budgets restreints accordés à la santé mentale scandalisent quand ils sont mis en perspective avec les statistiques du Ministère de la santé prouvant l'ampleur des besoins de prise en charge: en 2009 (quinze ans après le génocide) une étude a montré que "28% des rescapés [environ 472 396 personnes<sup>203</sup>] présentent des symptômes traumatiques. Et parmi eux 54 % souffrent de dépression"<sup>204</sup>. Au Rwanda comme dans d'autres pays d'Afrique, le bien-être social et la santé psychique sont souvent négligés.

La frontière des responsabilités d'une compagnie étrangère est difficile à déterminer, principalement à cause des ambiguïtés laissées par les différentes définitions de la RSE<sup>205</sup>. Ce concept demeure assez théorique, sans réelle substance. Finalement, il soulève plus de questions qu'il n'en résout, en amenant les individus à des positions inconciliables<sup>206</sup>, par exemple sur les priorités d'une entreprise responsable: certains insistent sur la réparation des dommages et nuisances causées quand d'autres privilégient la prévention des risques. L'opérationnalité de la RSE est donc limitée. Plus généralement, ce sont les multiples interprétations du concept qui posent problème. Dans ces circonstances, comment être certain que la responsabilité d'une entreprise ne se limite pas à la maximisation du profit? Somme toute, la pérennité financière n'est-elle pas la seule priorité manifeste? Sur quels fondements normatifs repose la RSE? La compagnie pourrait se contenter d'employer une main-d'œuvre locale, en estimant avoir par ce biais un impact social positif déjà suffisant.

---

<sup>201</sup> ETCHEGOYEN A., *Le Temps des responsables*, op. cit., p.113.

<sup>202</sup> RÉPUBLIQUE DU RWANDA, MINISTRY OF FINANCE AND ECONOMIC PLANNING, *Vision 2020*, op. cit..

<sup>203</sup> MEDECINS DU MONDE, *Accompagnement psychologique des victimes de traumatisme du génocide, Présentation du projet 2012 - 2013*, juin 2012, p.10.

<sup>204</sup> *Ibid.*, p.5.

<sup>205</sup> GOND J.-P. & IGALENS J., *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, op. cit., p.4.

<sup>206</sup> CAPRON M. & QUAIREL-LANOIZELÉE F., *La Responsabilité sociale d'entreprise*, op. cit., p.17.

Ajoutons qu'il ne suffit pas d'alourdir le cahier des charges d'une entreprise, il faut aussi examiner ses capacités réelles. Ses structures sont-elles adaptées aux tâches sociales, telles que la sensibilisation, la prévention et l'éducation? Les managers estiment ne pas être en mesure de répondre à cette problématique: "je ne sais pas si nous, en tant que compagnie, avons la capacité de faire ce genre de formation dans la communauté. Pour nos propres ouvriers peut-être mais pas l'ensemble de la communauté, ce serait un challenge surdimensionné" (entretien M1). Tout en acceptant le préalable des bons résultats financiers pour la compagnie, il faut prendre en compte le coût de la RSE – proposition de séances de sensibilisation sérieuses et productives, demande des locaux, personnel, etc.

### ***La question du développement durable***

L'une des dimensions les plus notables de la RSE est celle du développement durable. Pour cette raison, abordons la question des responsabilités à l'égard des futurs habitants de la planète. Celui qui reçoit la vie peut accuser les générations précédentes d'être responsables de ses conditions d'existence (sociales, environnementales, etc.). Cependant, nous ne pouvons faire valoir nos droits que de notre vivant. De fait, nous avons par anticipation l'obligation de rendre compte de nos actes, notamment lorsqu'ils dérèglent le climat ou les écosystèmes.

Comment quantifier nos devoirs envers les générations futures? Hans Jonas répond qu'il faut considérer tout ce qui est susceptible d'avoir un impact après nous<sup>207</sup>, devoir irréductible et universel. Selon Cécile Renouard, le principe directeur devant orienter nos actions est celui de la *précaution*<sup>208</sup>. Face aux conséquences incertaines de nos modes de vie, la meilleure attitude serait de se limiter voire de renoncer. L'éventualité de dégâts irréversibles sur l'environnement incite à penser que "la prophétie de malheur est faite pour éviter qu'elle ne se réalise; et se gausser ultérieurement d'éventuels sonneurs d'alarme en leur rappelant que le pire ne s'est pas réalisé serait le comble de l'injustice: il se peut que leur impair soit leur mérite"<sup>209</sup>. Et pourtant, la course au pouvoir, à la richesse, à la réussite réprime ce principe de précaution. L'exemple des impacts environnementaux à Rutongo est significatif. Ces derniers datent des premières extractions minières, aux alentours de 1930. Plusieurs compagnies se sont succédé avant TINCO. Quand la question de la réhabilitation du site s'est posée, il a été impossible d'identifier les responsables. Théoriquement, le gouvernement l'est: "c'est d'abord de la responsabilité de l'État de réhabiliter [cf. voir la liste des responsabilités du REMA, p.35], mais normalement il devait le faire avant que TINCO arrive" (entretien EMP REMA). L'État a donc négligé son devoir, et "puisque'ils sont déjà là-bas et qu'ils utilisent les endroits qui avaient été endommagés, tout ce que TINCO va faire sur la même terre elle doit réhabiliter" (entretien EMP REMA). Cette alternative est douteuse car certaines zones doivent être réhabilitées plus vite que d'autres. Les raisons des réticences sont bien évidemment financières. Repousser le problème revient à l'aggraver, car la réhabilitation n'est possible que si elle est planifiée.

Ces considérations suggèrent de revenir sur un indicateur essentiel dans notre réflexion sur la responsabilité: le temps. Les enjeux du développement durable impliquent de prendre en compte "les bouleversements possibles, voire irréversibles, des conditions de vie des générations futures"<sup>210</sup> dus à

---

<sup>207</sup> JONAS H., *Le Principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, op. cit., p.67.

<sup>208</sup> RENOARD C., *La Responsabilité éthique des multinationales*, op. cit., p.164.

<sup>209</sup> JONAS H., *Le Principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Paris, Éditions Flammarion, 1995 (2<sup>ème</sup> éd.), p.233.

<sup>210</sup> RENOARD C., *La Responsabilité éthique des multinationales*, op. cit., p.164.

nos actes présents. Cela doit être mis en pratique suffisamment tôt pour produire l'effet recherché, à savoir prévenir des drames. Selon les cultures, le rapport au temps prend toutefois des aspects plus ou moins abstraits et contraignants. Pour ce qui est de la compagnie, rattachée à un modèle occidental, c'est une tendance à le rationaliser qui prédomine. Elle suit des horaires et des plannings précis, au sein desquels la lenteur et l'inactivité n'ont pas lieu d'être<sup>211</sup>. La communauté, et dans une moindre mesure les pouvoirs publics, ont une organisation plus mouvante, rythmée par des éléments naturels comme la pluie et le soleil et par la personnalité même des gens. Dans la rue, il arrive que toute activité cesse quand s'abattent les pluies diluviennes des moussons; dans ce cas, la majorité de la population ne commencent à travailler qu'après une accalmie. Elle ne vit donc pas avec ce sentiment d'urgence permanent et de pénurie de temps, fréquent en Europe ou en Amérique du nord.

Ces différences impactent forcément sur la perception de la responsabilité, au niveau du développement durable pris dans son sens large (économique, social et environnemental). Moins la population envisage le départ de la compagnie, plus elle sera prise au dépourvu le jour où cela se produira. Une minorité a choisi d'anticiper l'avenir: "parallèlement au travail dans la compagnie, certaines personnes financent des agriculteurs avec leurs salaires pour qu'ils cultivent ou fassent l'élevage pour eux. Comme ça même en quittant l'entreprise il y aura d'autres sources de revenus" (entretien RS RML). Pour la majorité, la maîtrise du temps reste secondaire. Est-ce à l'État ou à la compagnie de prévenir les problèmes en sensibilisant la communauté? Une fois de plus, la limite de la responsabilité est floue.

### *L'indice vulnérabilité*

La vulnérabilité est un autre élément à considérer dans l'échelle des responsabilités des parties prenantes. Dans quelle mesure la communauté locale est-elle vulnérable, ou l'est-elle devenue par l'implantation de la compagnie? Et qu'en est-il de la compagnie elle-même comme? Son devoir de rentabilité la met sous pression et la compétition avec les entreprises rwandaises est plus rude qu'il n'y paraît: "Vous savez, les commerçants payent des prix bien plus hauts pour les minerais issus du secteur informel [petits artisans] et on ne peut pas être compétitifs avec ça. Parce qu'on dépense beaucoup d'argent pour la production, l'électricité et tout ça. Beaucoup de petits artisans n'ont pas ces frais. Donc si les commerçants offrent un meilleur prix, les mineurs [sous-traitants de TINCO] leur vendront directement et non à nous" (entretien M2). De ce fait, la compagnie doit compenser avec d'autres avantages – meilleures conditions de travail, possibilité d'extraire les minerais en plus grande quantité grâce au matériel fourni, etc. – et accroître sa production globale. De plus, elle est totalement dépendante des marchés internationaux et n'exploite qu'un seul type de minerai. Sa production est qualifiée de semi-industrielle, ce qui signifie que ses ventes mensuelles ne sont pas colossales. Augmenter la production exigerait des investissements considérables en l'achat de machines et de matériel. Tout ceci donne un aspect fébrile aux activités de la compagnie et suppose de revoir à la baisse sa responsabilité sociale.

---

<sup>211</sup> Pour une réflexion critique sur cette approche, voir l'ouvrage d'Hartmut Rosa: *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, Éditions La Découverte, 2010. Après une analyse multidimensionnelle du projet de la modernité, qui se traduit par l'accélération des rythmes de vie au niveau personnel comme professionnel, l'auteur remet en question cette évolution du rapport au temps dans nos sociétés. Il envisage plusieurs scénarios plus ou moins pessimistes quant à son aboutissement, ce qui invite le lecteur à se positionner.

Pour ce qui est de la vulnérabilité de la communauté, il faudrait distinguer les problèmes véritables (souffrances réelles) de ceux imaginaires (souffrances fictives)<sup>212</sup>. Est-ce objectivement possible? Quelles sont les souffrances du ressort de la compagnie? La pitié et la compassion qu'elles peuvent susciter n'impliquent pas systématiquement un devoir d'action, d'autant plus que certains individus jouent la *comédie de la souffrance*, ce qui interroge sur les besoins véritables, permettant d'évaluer le bien-fondé de la vulnérabilité.

Sur un plan plus théorique encore, est-il légitime, ou possible, d'avoir pitié d'une personne vulnérable? Friedrich Nietzsche, en pourfendeur de l'humanitarisme, répond par la négative dès qu'une intention égoïste est masquée. En l'occurrence, nous avons vu que les actions sociales de la compagnie telles que le don ou le soutien financier servent des intérêts particuliers, notamment géostratégiques. En ce sens, nous parlerons de méthode plutôt que de responsabilité. Cet argument peut toutefois être contrebalancé: les requêtes de la communauté et des autorités locales sont aussi assimilables à un acte de partage de la souffrance, engageant des responsabilités. En effet, Luc Boltanski demande "pourquoi (...) offrir (...) le spectacle d'êtres humains souffrants, si ce n'est, en attirant leur attention, les orienter vers l'action?"<sup>213</sup>. Rester dans l'inaction revient alors à s'exposer à l'accusation d'indifférence.

Récapitulons: après avoir établi la responsabilité de chaque partie prenante, nous avons réfléchi aux frontières de la responsabilité des compagnies étrangères. Le constat est qu'elles restent flottantes et subjectives. Nous approuvons donc Cécile Renouard qui annonce d'emblée que "la réflexion sur ce que l'on est en droit d'attendre des entreprises en matière de participation responsable au développement des zones où elles ont une activité est encore très floue"<sup>214</sup>. Négligentes d'une part, paternalistes de l'autre, nous ne pouvons vraiment déterminer les limites de leurs devoirs. Les imprécisions du concept de RSE, finalement basé sur une "illusion de consensus"<sup>215</sup>, ont toutefois un aspect fécond: elles demandent à chacun d'en approfondir le sens.

---

<sup>212</sup> BOLTANSKI L., *La Souffrance à distance. Morale humanitaire, médias et politique*, op. cit., pp.39-42.

<sup>213</sup> *Ibid.*, p.38.

<sup>214</sup> RENOARD C., *La Responsabilité éthique des multinationales*, op. cit., quatrième de couverture.

<sup>215</sup> CAPRON M. & QUAIREL-LANOIZELÉE F., *La Responsabilité sociale d'entreprise*, op. cit., p.19.

## 4. Partage des responsabilités

### 4.1. De nombreux obstacles

Pour mieux approcher les limites de la responsabilité de chaque partie prenante, la mise en place d'outils exhaustifs d'évaluation, voire de régulation de la RSE à l'échelle internationale, semble de rigueur. Cependant, est-il possible d'adapter un tel instrument à des contextes économiques et sociaux aussi différents d'un pays à l'autre? Ne faudrait-il pas préférer l'entente à la contrainte? Si oui, reconnaissons que, lorsqu'il s'agit de se partager des responsabilités, l'équité n'est pas monnaie courante et le consensus est rare. Les insatisfactions latentes que cela suscite demandent d'analyser les raisons de cette conjoncture. L'enquête de terrain a mis en évidence plusieurs facteurs, volontaires ou non, gênant le partage des responsabilités. Parmi eux, nous développerons:

- la diversité problématique des responsabilités;
- le lien entre les logiques d'interprétation de la réalité et l'ancrage social la pensée;
- les enjeux des intérêts personnels inconciliables et inavoués;
- le réflexe systématique de la déresponsabilisation sécurisante de soi.

#### *Diversité et restructuration permanente des responsabilités*

Plus nous avançons dans l'analyse, plus un constat global s'impose: les responsabilités sont diverses et variées: juridiques, éthiques, morales, collectives, individuelles, fictives, réelles, médiates, immédiates, actives, passives, sociales, environnementales, économiques, politiques... Au bout du compte, tout fait est sujet à des responsabilités car inéluctablement inscrit dans un cadre social – du plus restreint, la famille dite *nucléaire*, au plus vaste, l'humanité – et donc soumis au jugement d'autrui. Ce concept est donc omniprésent, il "plane sur tous (...) et (...) se fixe ensuite sur tel ou tel sujet"<sup>216</sup>, il est la référence morale de notre temps. À Rutongo, des questions de responsabilité se posent quotidiennement et soulève des réflexions sur la répartition des devoirs entre parties prenantes. La construction des routes, le dédommagement des paysans, la replantation de forêts, le traitement des vols, etc.: qui paie? Pour quel montant? Qui répare? Qui aide?

Débattre de ces questions demande du temps qui vient parfois à manquer; de ce fait, la sélection s'impose: dans certains cas, les parties prenantes recherchent un consensus et, dans d'autres, elles se maintiennent dans le dissensus. Durant les entretiens, des ressentis opposés ont été exprimés. Par exemple, le maire de Masoro considérait qu'"ils [les managers de la compagnie] essayent de nous aider comme ils peuvent" et que "nous [les parties prenantes locales] essayons de collaborer vraiment étroitement entre la population, les autorités et la compagnie". À l'inverse, un habitant excédé par la passivité de la compagnie face à sa demande de dédommagement se plaignait: "La société [comprendre ici la compagnie] rejette nos problèmes. Ils ne veulent pas nous comprendre. Ils m'ont dit qu'ils n'ont rien à faire avec les problèmes de réhabilitation des habitants. Donc ce qu'ils veulent, c'est prendre les minerais. (...) Ils s'occupent de la production seulement" (entretien COM 2). Les deux interlocuteurs font probablement référence à des situations différentes: celles où la compagnie prend en charge sa RSE et celles où elle la néglige. La diversité des situations responsabilisantes entraîne donc

---

<sup>216</sup> FAUCONNET P., *La Responsabilité. Étude de sociologie*, op. cit., pp.264-265.

des réactions et des perceptions hétérogènes. C'est pour cela que nous *prenons* des responsabilités, explicitant l'idée qu'elles ne sont pas données immédiatement<sup>217</sup>. À ce propos, il est intéressant d'entendre le maire de Masoro estimer que "les problèmes que nous avons et où la compagnie peut nous aider, ils essayent à 80%" (entretien SEC MAS). Cette statistique, bien qu'invérifiable, confirme l'inconstance des comportements.

Ce postulat s'applique aussi à l'attitude des pouvoirs publics. Médiateurs entre la compagnie et la communauté, ils semblent entretenir une communication permanente avec ces institutions: "Nous sommes constamment en contact. Nous sommes dans une relation directe" (entretien DIR RGMA). Pourtant, un autre point de vue les contredit, laissant penser qu'ils se dédouanent de leurs responsabilités: "quand vous avez ces conflits d'occupation des terres qui reviennent, ils [les pouvoirs publics] disent « nous sommes d'accord avec vous mais c'est à vous de régler le problème, sinon vous n'avez qu'à les payer [les contestataires] pour qu'ils restent calmes et gentils » (...). En quelque sorte, le gouvernement garde ses distances" (entretien M1). Se montrer et être reconnu comme moralement responsable constitue un enjeu considérable, impliquant d'assumer systématiquement ses choix et ses actes. En ceci, Alain Etchegoyen admet que la morale est *inquiétante*. Elle nous engage à une pluralité d'actions et demande réflexion, prévision, vérification et validation de l'intention. Les efforts exigés entraînent des conflits de responsabilités qui "agitent notre existence"<sup>218</sup>.

Le défi s'accroît par le constat que deux situations similaires n'aboutissent pas au même partage des responsabilités. Celles-ci évoluent en permanence. En reprenant la réflexion kantienne sur la morale, Pierre-Antoine Chardel exprime l'idée qu' "il n'y a pas d'impératif catégorique unique en toutes circonstances, la contingence de l'existence et le caractère épisodique des circonstances de la vie sociale entraînant une rapide évolution des critères de normalité (...)"<sup>219</sup>. Précédemment, nous avons évoqué les dédommagements financiers versés par TINCO à la communauté pour combler les frais de réparation des maisons. Aujourd'hui, des réclamations continuent d'affluer alors que, par son geste, TINCO pensait mettre un terme aux plaintes de la communauté. Elles se sont au contraire accrues mais s'opposent à présent à un refus net de la compagnie, qui appelle désormais le gouvernement à prendre ses propres responsabilités et à traiter le problème. Ce revirement montre que les conclusions tirées d'une situation première amènent à reconsidérer ses décisions et à agir différemment dans deux cas pourtant analogues. Autrement dit, en confrontant nos intentions et le résultat de nos actes, nous tirons des leçons et envisageons de nouvelles perspectives d'action.

Pour conclure, nous ne sommes responsables que dans un cadre spatio-temporel délimité et sans cesse mouvant. Cette remise en question permanente et la restructuration régulière du partage des responsabilités qu'elle implique rend sa définition claire et définitive impossible.

### ***Logiques et principes d'action***

La difficulté s'accroît en constatant qu'au sein d'une seule situation, les responsabilités peinent aussi à être partagées entre parties prenantes. Cela s'explique par les logiques et principes d'actions différents selon chacun. Dans notre univers social, nous intégrons un paradigme de référence, une

---

<sup>217</sup> ETCHEGOYEN A., *Le Temps des responsables*, op. cit., p.54.

<sup>218</sup> *Ibid.*, p.74.

<sup>219</sup> CHARDEL P.-A., *Zygmunt Bauman. Les illusions perdues de la modernité*, op. cit., p.178.

manière de se représenter le monde, influençant nos logiques d'action. Lorsque deux personnes sont trop fortement soumises à des paradigmes opposés, elles ne se comprennent pas malgré les efforts de communication. Par conséquent, en cas de désaccord, il est nécessaire d'élargir son champ de réflexion pour parvenir à un terrain d'entente. Cette subjectivité de la pensée et de l'action amplifie la diversité des responsabilités et implique une subjectivité de la morale. Un acte considéré irresponsable par les uns peut paraître normal pour d'autres. Par exemple, observer des enfants en bas âge marcher le long de routes dépourvues de trottoirs est courant au Rwanda, alors que cela choquerait en Suisse. À l'inverse, un rwandais embrassant sa compagne dans un lieu public agit de manière indécente alors que cela est courant dans d'autres parties du monde. Dans les relations entre les parties prenantes analysées, un argument paradigmatique en faveur de la responsabilité du côté du gouvernement serait que "les entreprises ne peuvent être tenues responsables (...) au même titre que les pouvoirs publics, leurs dirigeants n'étant pas soumis à élection selon le principe de suffrage universel"<sup>220</sup>. Dans ce cas, la responsabilité revient en priorité à celui qui est élu en tant que représentant. Le politicien pourrait arguer au contraire que nous sommes d'abord responsables de nos propres choix, en ceci le politicien et le manager sont responsables au même niveau. Les raisonnements s'opposent et entravent un peu plus la fixation des responsabilités.

Faisons le parallèle avec la réflexion de Max Weber dans *Le savant et le politique*<sup>221</sup>. Il invite à réfléchir à la notion de *domination*. Selon l'angle d'approche, celle-ci est exercée sur la communauté à la fois par les politiciens et par les investisseurs étrangers. Le fait de diriger et d'avoir pris l'engagement de le faire amène la prise de responsabilité, décrite comme une qualité essentielle et inhérente à la fonction de dirigeant. L'auteur parle aussi de la capacité du *coup d'œil*, qui désigne l'aptitude des chefs (les fonctionnaires sont exclus de ce raisonnement) à faire la distinction entre leur attachement à une cause et leur responsabilité vis-à-vis d'elle. La capacité du *coup d'œil* à la fois des managers et des membres du gouvernement est en outre orientée par leurs logiques et principes d'action.

Attardons-nous sur les fondements de nos paradigmes de référence. L'élément principal est le processus de socialisation dans lequel nous sommes engagés dès la naissance. Analyser ce processus met en évidence les corrélations entre les comportements paradigmatiques qui caractérisent et relient socialement un ensemble d'individus (regroupés en sociétés).

Dans la socialisation s'exercent des "forces culturelles"<sup>222</sup>. Plus ou moins consciemment, nous apprenons et intégrons un ensemble d'us et coutumes transmis par la société, qui forgent notre perception du bien et du mal. Celle-ci n'est remise en cause que par la comparaison de nos références avec celles des autres, socialisés différemment. À ce propos, les managers de la compagnie ont exprimé leur admiration de la culture rwandaise: "Dans certaines situations, j'ai vu des gens démunis qui avaient besoin de soins. Tout le monde cotise et les aide eux et leurs familles pour aller chez le docteur ou ailleurs. Ils travaillent tous ensemble, c'est impressionnant. (...) Je suis allé dans une église catholique, la population de tout le district avait travaillé ensemble pendant une semaine pour la construire, tout le monde se saluait, c'était impressionnant il y avait au moins sept mille personnes. Ce

---

<sup>220</sup> CAPRON M. & QUAIREL-LANOIZELÉE F., *La Responsabilité sociale d'entreprise*, op. cit., p.17.

<sup>221</sup> WEBER M., *Le Savant et le politique*, Paris, Éditions Union Générale d'Éditions, 1963 (1<sup>ère</sup> éd. 1919).

<sup>222</sup> BOUDON R., *Raison. Bonnes raisons*, op. cit., p.11.

que vous voyez là, vous ne le verriez pas dans les pays de *Muzungu* [les blancs]. (...) Et ce sont des gens très fiers. Rien n'est fait en vitesse, ça doit être fait dans le respect des règles" (entretien M1). La solidarité, l'entraide et le respect sont des valeurs fortes de la culture rwandaise et influencent le discernement des responsabilités, perçues sous un angle collectif plutôt qu'individuel. À cet égard, la création des juridictions Gacaca modernes dans les années 2000 pour juger les acteurs du génocide de 1994 est un exemple intéressant. Cette forme de justice marque en effet l'union d'une vision occidentale, portée par le droit étatique et fondée sur le droit écrit se centrant sur l'individu et la peine, et une vision traditionnelle, mettant l'accent sur la responsabilité collective et la réconciliation. Cela manifestait une volonté nationale d'en finir avec une justice aléatoire telle qu'elle s'était exercée ces dernières décennies et qui avait contribué à donner un sentiment d'impunité aux agresseurs, tout en luttant contre la normalisation des événements afin de retirer le masque de la *banalité du mal*<sup>223</sup>. De plus, le gouvernement, en imposant dans les villages la participation aux procès Gacaca de tous les rwandais âgés de plus de dix-huit ans, a voulu démontrer de la sollicitude à l'égard des victimes.

L'éducation façonne également les esprits. Sa place est essentielle dans les comportements. Le philosophe et chef d'entreprise Emanuel Toniutti estime que l'éducation personnelle fait partie des éléments déclencheurs d'une attitude non éthique et non responsable d'un manager<sup>224</sup>. Elle est transmise par un groupe plus limité de personnes que la culture, ce qui lui donne un sens plus particulariste. Distinguons toutefois l'éducation scolaire de l'éducation familiale. La première est plus conforme aux valeurs de la société. Émile Durkheim atteste qu'elle est "le moyen par lequel la société renouvelle perpétuellement les conditions de sa propre existence. La société ne peut vivre que s'il existe entre ses membres une suffisante homogénéité"<sup>225</sup>. Malgré des spécificités (écoles Montessori, marges de manœuvre laissée aux enseignants, etc.), cette forme d'éducation reste plus générale et objective que l'éducation familiale, influencée davantage par des valeurs personnelles liées à sa propre culture.

L'éducation prépare à la responsabilité, tant au niveau professionnel que personnel. Des psychologues comme Jean Piaget<sup>226</sup> et Lawrence Kohlberg<sup>227</sup> ont développé des théories du développement moral humain qui mettent en exergue cette idée de formation à la responsabilité. D'après eux, elle s'acquiert par étapes. Le premier met l'accent sur le principe de décentration, défini par la capacité à sortir de soi et se mettre à la place de l'autre. Le second analyse notre rapport aux dilemmes moraux. Pour lui, arriver à un stade post-conventionnel du développement dépend en grande partie de notre capacité à critiquer les règles existantes dans un intérêt supérieur. En admettant que la responsabilité s'acquière par l'éducation, il faut prendre en compte que ses modèles sont multiples et l'appréhendent différemment, subjectivant un peu plus notre rapport à ce concept.

Un troisième facteur de socialisation est la religion. Sous ses différentes formes, les valeurs et lignes de conduite qu'elle prône influent la consommation, le rapport à l'autre et le rapport à soi. L'argument de la religion comme vecteur de logiques et principes d'action différents est pertinent au

---

<sup>223</sup> ARENDT H., *Eichmann à Jérusalem. Rapport sur la banalité du mal*, Paris, Éditions Gallimard, 1991.

<sup>224</sup> TONIUTTI E., *L'Urgence éthique. Une autre vision pour le monde des affaires*, op. cit., p.136.

<sup>225</sup> DURKHEIM É., *Éducation et sociologie*, Paris, Presses Universitaires de France, 1968 (1<sup>ère</sup> éd. 1922), pp.101-102.

<sup>226</sup> PIAGET L., *Introduction à l'épistémologie génétique: Vol. II: La pensée physique*, Paris, Presses Universitaires de France, 1973 (4<sup>ème</sup> éd.).

<sup>227</sup> KOHLBERG L., *Essays on Moral Development, Vol. I: The Philosophy of Moral Development*, San Francisco, Éditions Harper & Row, 1981.

Rwanda, où les croyances sont fortes et guident la population au quotidien. Elle est à majorité catholique, mais compte aussi des protestants, des adventistes, des musulmans et des personnes suivant des pratiques religieuses indigènes, le christianisme ayant fait son apparition à l'époque coloniale. Si les différentes pratiques religieuses semblent être tolérées, elles ne sont pas nécessairement comprises.

En fin de compte, notre identité personnelle se forge à partir d'une pluralité d'identités collectives. La singularité renvoie toujours à quelque chose de commun, de généralisable. Dans une démarche analytique cherchant à comprendre la rationalité des comportements, prendre en compte cet élément est fondamental. Une grande part de l'œuvre de Raymond Boudon développe et conceptualise la notion de rationalité de l'être. En l'occurrence, dans ses *Essais sur la théorie générale de la rationalité*<sup>228</sup>, il reconnaît les limites de la référence unique à la *théorie du choix rationnel* – orientée avant tout vers une interprétation de l'action en termes d'*utilité espérée* – qui n'est pas en mesure d'expliquer tous les comportements humains. Elle prétend le faire en s'en remettant à des explications à caractère irrationnel qui ne relèvent pas du domaine scientifique. En effet, juger un comportement en le caractérisant d'irrationnel est superflu et dénote un ancrage trop fort dans son propre paradigme d'action. Systématiquement, l'observateur doit tenter d'effectuer un déplacement de l'irrationnel vers le rationnel et chercher ce qui a trait au *bon sens*. Dans son ouvrage, Raymond Boudon détaille donc d'autres formes de rationalité que celle instrumentale. Par exemple, la rationalité *cognitive*, qui s'attache aux théories scientifiques et aux connaissances en général, et la rationalité *axiologique*, orientée vers la question des valeurs portées par l'humain, remises en questions seulement par la confrontation avec des arguments contraires.

Ces différents paradigmes de l'action ont une conséquence qui accroît les difficultés à délimiter la responsabilité des parties prenantes: la *pluralité des interprétations situationnelles*<sup>229</sup>. Si Paul Fauconnet a reconnu des formes multiples de la responsabilité<sup>230</sup>, Jean-Louis Genard ouvre des perspectives en la considérant comme une ressource interprétative non exclusive. L'homme a besoin de donner du sens à "ce qui arrive" et "ce qui se passe"<sup>231</sup>. Pour s'orienter, il s'appuie sur ses propres références (culturelles, familiales, etc.) et ses convictions (religieuses, politiques, etc.). Selon l'interprétation de la relation causale, la responsabilité peut porter sur l'individu, le collectif ou encore l'*Autre* (responsabilisation externe). D'autres interprétations appartiennent à une "cosmologie du hasard"<sup>232</sup> (malchance, fatalité, destin, accident, etc.) qui ne s'inscrit pas dans un paradigme de la responsabilité.

Dans sa *Grammaire de la responsabilité*, Jean-Louis Genard propose une grille d'analyse thématique de l'action en s'inspirant de la linguistique du discours à connotation éthique: *le devoir, le vouloir, le savoir et le pouvoir*.

---

<sup>228</sup> BOUDON R., *Essais sur la théorie générale de la rationalité*, Paris, Presses Universitaires de France, 2007.

<sup>229</sup> GENARD J.-L., *La Grammaire de la responsabilité*, Paris, Les Éditions du Cerf, 1999.

<sup>230</sup> FAUCONNET P., *La Responsabilité. Étude de sociologie*, op. cit.

<sup>231</sup> GENARD J.-L., "La responsabilité: des tensions à l'épuisement?", texte mis à disposition durant le cours *La responsabilité à l'épreuve de l'expérience* donné par Jean-Louis Genard, dans le cadre du Master spécialisé en *Éthique, Responsabilité et Développement*, Université de Fribourg, 2013-2014, p.1.

<sup>232</sup> *Ibid.*, p.1.

Tableau n°3: Sémantique des modalités d'évaluation de l'action

Modalisation	Objectivante	Subjectivante
Virtualisante	Devoir	Vouloir
Actualisante	Savoir	Pouvoir (capacité)

Source: GENARD J.-L., *La Grammaire de la responsabilité*, Paris, Les Éditions du Cerf, 1999, p.39.

Cette "sémantique des modalités" montre que la responsabilité peut couvrir différentes accentuations<sup>233</sup>. Les modalisations virtualisantes s'opposent aux actualisantes et les modalisations objectivantes s'opposent aux subjectivantes. En portant un jugement sur l'attitude ou le comportement d'autrui, nous recourons à quatre interrogations: le devait-il? Le voulait-il? Le savait-il (ce qu'il en était et ce qu'il en serait)? Le pouvait-il (faire autrement)? Les réponses, déterminées par nos paradigmes interprétatifs de référence, apporteront un jugement plus ou moins responsabilisant. Il reste que cette pluralité des *possibles* proscrit toute certitude dans l'attribution de responsabilités et oblige à prendre des risques dans la délibération. Cette ambiguïté nous amène à citer Emmanuel Kant, comme l'a fait Raymond Boudon, qui regrette que "rechercher des critères généraux du vrai (...) [revienne] à essayer de traire un bouc"<sup>234</sup>. La question de la vérité est sans fin. Les idéologies, formées à partir d'éléments de socialisation, orientent notre compréhension du monde – comme l'origine de la société, du temps et de l'espace – sur une base toujours rationnelle. En nous inspirant d'un cours de Jules Duchastel, nous pouvons définir l'idéologie comme l'instanciation d'une forme particulière de représentation du monde qui s'inscrit dans une fonction symbolique plus générale<sup>235</sup>. Elle est donc un moyen de donner du sens à son activité, sans pouvoir légitimement prétendre à la vérité plus que ceux portant d'autres idéologies.

Nous retiendrons pour notre analyse que l'interprétant rationalisant de référence implique la mise en œuvre d'un type d'action particulier en situation, avec pour corollaire de possibles désaccords susceptibles, quand l'enjeu est important, de générer du mécontentement voire de l'indignation et des conflits. Entre les artisans fabriquant des agrégats avec les cailloux extraits des mines et la compagnie, la question du droit d'occupation des terres n'est pas résolue parce que chaque partie la conçoit différemment. Les managers brandissent l'argument législatif – ils louent formellement les terres à l'État –, les artisans revendiquent l'argument historique – leurs ancêtres occupaient les lieux avant que toute politique n'entre en ligne de compte. Dans ce contexte, la restructuration et le contrôle des activités des artisans par la compagnie était probablement la voie la plus diplomatique pour les deux parties.

Notons que, dans un cadre spatio-temporel élargi, c'est aussi la confrontation des points de vue qui permet l'évolution des sociétés et les changements institutionnels, ce qui donne un aspect positif à la contrainte du pluralisme. Néanmoins, après nous être représenté la recherche du partage des responsabilités comme une quête perpétuelle, nous pouvons à présent ajouter qu'elle repose sur un fond d'indécidabilité.

<sup>233</sup> GENARD J.-L., *La Grammaire de la responsabilité*, op. cit., p.38.

<sup>234</sup> BOUDON R., *Essais sur la théorie générale de la rationalité*, op. cit., p.102.

<sup>235</sup> Cours *Mondialisation, citoyenneté et développement*, donné par Jules Duchastel dans le cadre du Master spécialisé en *Éthique, Responsabilité et Développement*, Université de Fribourg, 2012-2013.

### *Dissimulation des intérêts personnels*

La dissimulation des intérêts personnels est un facteur compliquant encore le partage des responsabilités. Il est moins flagrant et, pour le rendre perceptible, nécessite une démarche de reconstruction des valeurs qui précèdent les actes. D'autre part, ce facteur influence les interprétations situationnelles, qui ne sont déterminées qu'en partie par le processus de socialisation précité. De fait, selon les circonstances, les intérêts personnels sont jugés légitimes ou illégitimes.

À Rutongo, ils orientent fortement les actes et arguments de chacun. Les intentions de la compagnie, avec sa logique économique, ont déjà été mises en évidence. En la caractérisant d'*intéressé-conatus*, nous avons montré que, stratégiquement, elle restait discrète sur ses intérêts pour ne pas ternir ses actions sociales et dévier leurs impacts. Notons que le degré réel d'intention morale d'une compagnie est estimable en fonction du degré de médiatisation: plus les actions sociales sont médiatisées, plus la probabilité qu'elles relèvent d'une intention altruiste diminue.

Du côté de la communauté, les excès de certains membres et les bénéfices qu'ils en tirent suffisent à dévoiler leurs intérêts à réclamer ou à profiter de leur position dans la compagnie. Pour ce qui est des pouvoirs publics, leurs positions se révèlent parfois manipulatrices. Cela s'est vérifié à travers l'attitude du gouverneur de la province qui, dans un article de journal local, a pris part au conflit relatif aux détériorations d'habitats causées par les explosions souterraines. Il estimait que les maisons devaient être entièrement rénovées: "les personnes dont les maisons ont été détruites à cause de l'utilisation de dynamite dans les mines devraient être compensées afin qu'elles ressentent que la compagnie prend en compte la population et pas uniquement les mines. La compagnie devrait noter chaque demande et rénover les maisons aussi vite que possible"<sup>236</sup>. Le gouverneur plaide la cause de la communauté et appelle la compagnie à faire preuve de responsabilité. Il fait preuve, en apparence, de bienveillance à l'égard du peuple. Or, à aucun moment, la responsabilité gouvernementale n'est interrogée. Le gouverneur s'implique dans une situation qui le concerne indirectement sans toutefois incriminer les pouvoirs publics qu'il représente. Les managers dénoncent là une stratégie peu coûteuse cachant un intérêt électoral. En d'autres termes, il s'agit de clientélisme: "ils se distancient de ça parce qu'ils font attention à l'électorat" (entretien M1). Cet exemple laisse penser que les pouvoirs publics soignent leur image au détriment de la compagnie, afin de conserver leurs postes de responsables politiques.

La dissimulation des intérêts personnels est rendue possible en partie par le *cache-nez institutionnel*. Étant donné que "dans chaque cas singulier, la responsabilité court le danger d'être manipulée au seuil des actions à entreprendre"<sup>237</sup>, les acteurs chargés de la mettre en œuvre doivent être désignés avec précision. Se référer à des institutions sans s'intéresser à leurs membres entrave la démarche de responsabilisation et freine le passage des paroles aux actes. Il serait dès lors pertinent de s'interroger non pas sur les responsabilités des parties prenantes mais sur celles des acteurs qui les composent. Quand nous parlons d'éthique de l'entreprise, c'est avant tout de l'éthique des dirigeants qu'il s'agit<sup>238</sup>. À Rutongo, un travail de prévention et de sensibilisation sur les enjeux de la présence de la compagnie est nécessaire dans la communauté: qui, précisément, doit bénéficier de cette sensibilisation? Qui a les

<sup>236</sup> Auteur N.D. "Rulindo: Neighbors of Rutongo mines demand for compensation" in *Bahoneza*, <http://www.bahoneza.com/>, mis en ligne le 4 mars 2013, consulté le 18 octobre 2013 (traduit par nous-mêmes).

<sup>237</sup> ETCHEGOYEN A., *Le Temps des responsables*, op. cit., p.80.

<sup>238</sup> TONIUTTI E., *L'Urgence éthique. Une autre vision pour le monde des affaires*, op. cit., p.69.

compétences pour la faire? Qui en a la responsabilité? Quels seraient les bailleurs, les organisateurs, etc.? Nous pressentons que, si l'importance de l'individualisation de la responsabilité est incontestable, sa mise en pratique est incertaine.

Pour conclure, l'omniprésence des intérêts personnels est évidente: l'intérêt utilitaire, relativement visible, n'est que l'une des multiples formes parfois subtiles qu'ils peuvent revêtir<sup>239</sup>. En expliquant une théorie d'Adam Smith, Raymond Boudon soutient que " (...) dès qu'un individu opine sur des sujets qui ne mettent pas en jeu ses intérêts, ses passions ou ses préjugés et sur lesquels il dispose de la compétence requise, il a toutes les chances de reconnaître le juste et le vrai"<sup>240</sup>. Fâcheusement, ce cas de figure est peu fréquent.

### *La tendance à la déresponsabilisation individuelle par la responsabilisation de l'autre*

Le dernier point entravant le partage des responsabilités consiste en son rejet sur l'autre. Ce facteur vient logiquement après ce qui a été développé en amont: si l'attribution équitable des responsabilités est si complexe, il est plus simple de s'en décharger sur les autres. Les seuls cas où l'acteur vraiment responsable s'affirme sans réticence sont ceux où la démarche valorise plus qu'elle ne discrédite<sup>241</sup>. Prendre ses responsabilités spontanément implique du courage, voire de l'audace<sup>242</sup>. La remise en question personnelle et l'engagement responsable volontaire sont en effet plus contraignants que l'allégation d'une responsabilité d'autrui. C'est, somme toute, ce que représente la *logique d'externalisation*<sup>243</sup>, visible lorsque des consommateurs consciencieux s'attachent à comprendre le processus de fabrication (provenance des matières, conditions de travail, etc.) des produits qu'ils consomment (vêtements, électronique, etc.): des questions embarrassantes se posent, amenant les commerçants à déplorer leur incapacité à rassurer le consommateur, le manque de transparence de leurs fournisseurs les empêchant de connaître l'origine exacte des produits. Ce flou économique en arrange plus d'un et la mondialisation favorise, de ce fait, la déresponsabilisation individuelle.

La même réalité existe à Rutongo. Par exemple, l'entreprise et les pouvoirs publics attendent chacun que l'autre s'engage sur la question de la sensibilisation de la communauté. Mais revenons à l'origine de la plupart des problèmes rencontrés entre les trois parties prenantes: le partage d'un même terrain. Pour les pouvoirs publics, la compagnie doit gérer les problèmes créés, d'autant qu'elle possède les moyens pour le faire. Celle-ci pense cependant qu'il en va de la responsabilité du gouvernement pour des raisons historiques et législatives déjà évoquées, tout en rappelant à la communauté sa situation irrégulière. La communauté, quant à elle, estime que les deux autres parties prenantes ont le pouvoir de résoudre les problèmes posés mais n'ont pas réellement la volonté de le faire.

*"Pour moi les deux pourraient se contacter pour discuter des problèmes, pourtant il n'y a plus de réponse, moi je suis ainsi" (entretien COM 2)*

---

<sup>239</sup> LORDON F., *L'Intérêt souverain*, op. cit., p.172.

<sup>240</sup> BOUDON R., *Essais sur la théorie générale de la rationalité*, op. cit., p.17.

<sup>241</sup> ETCHEGOYEN A., *Le Temps des responsables*, op. cit., pp.46-47.

<sup>242</sup> *Ibid.*, p.69.

<sup>243</sup> BOLTANSKI C., *Minerais de sang. Les esclaves du monde moderne*, op. cit., p.33.

"Avec ces histoires d'agrégats et tout le reste, vous n'aimeriez pas être impliqué là-dedans. Le gouvernement dit « c'est votre concession donc vous en prenez soin, ne venez pas nous solliciter ». Nous on comprend les problèmes, mais pas la population car elle continue de venir nous voir et nous on leur dit « ne venez pas nous voir, adressez-vous au gouvernement »" (entretien M1)

## 4.2. Des responsabilités en apesanteur: quels dangers?

Cette quête de répartition des responsabilités s'avère vaine, tout en demeurant indispensable. Chaque partie prenante en a besoin pour savoir comment agir et il est dans l'intérêt commun de se positionner comme acteur responsable. L'absence de repères est néfaste: nous ne savons pas qui est responsable, donc il n'y a pas de responsable. De la même manière, en reprenant l'expression d'Hannah Arendt par rapport à la notion de culpabilité, nous pouvons dire que si tout le monde est responsable, alors personne ne l'est<sup>244</sup>. La *dilution des responsabilités* consécutive à leur externalisation et leur fragmentation perpétuelles favorise l'inaction, car elle fait disparaître la relation causale entre la situation et ses auteurs. Cela s'apparente à un aveu d'échec des parties prenantes à gérer leurs relations et provoque une souffrance pour les victimes de l'inertie générale. Faut-il alors se résigner à la fatalité des événements qui, comment nous le rappelle Paul Ricœur, est "l'exact opposé de la responsabilité"<sup>245</sup> ou la désignation des responsables est-elle un processus inévitable? Pencher pour la seconde option est insuffisant, la preuve en est l'indécision du philosophe dans sa réflexion sur l'extension spatio-temporelle de la responsabilité. Il reconnaît pour médiocre la solution de la trilogie "pouvoirs-nuisances-responsabilité"<sup>246</sup>. Elle préconise d'étendre la responsabilité aussi loin que vont nos pouvoirs sur autrui ainsi que les nuisances qui viennent avec. Il énonce d'abord la difficulté à identifier le responsable, due au décalage entre l'acte et ses effets nuisibles: "Tout se passe comme si la responsabilité, en allongeant son rayon, diluait ses effets, jusqu'à rendre insaisissables l'auteur ou les auteurs des effets nuisibles à redouter"<sup>247</sup>. Revient ensuite une difficulté déjà exposée, celle de poser une limite à la responsabilité vis-à-vis des conséquences empiriques de nos actes, virtuellement infinies. La troisième difficulté relève de la pertinence à parler de réparation lorsqu'il n'existe pas (ou plus) de rapport entre l'agent et les victimes.

Nous comprenons à présent que la non-responsabilisation est synonyme de prise de risques pour l'avenir, la fuite du temps estompant à tort la responsabilité. Dans une lettre de réclamation, un habitant fait part aux pouvoirs publics et à la compagnie de sa crainte lancinante de voir sa maison s'effondrer sur ses proches<sup>248</sup>. Après deux ans d'attente, pendant lesquels le silence a succédé aux promesses, une partie de la maison s'est déjà écroulée et la possibilité d'une catastrophe n'est pas à écarter. On parlerait alors de faute par négligence de la compagnie. Quelle serait alors la réaction de la communauté? Continuerait-elle de collaborer avec la compagnie pour prendre les voleurs de minerais? Se révolterait-elle par solidarité? L'hostilité manifestée pourrait compromettre fortement les activités minières. Notons que, sur le sujet des dommages liés aux explosions souterraines, les managers sont

<sup>244</sup> ARENDT H. "La responsabilité collective" *op. cit.*, p.173.

<sup>245</sup> RICŒUR P., "Le concept de responsabilité. Essai d'analyse sémantique" *op. cit.*, p.60.

<sup>246</sup> *Ibid.*, p.64.

<sup>247</sup> *Ibid.*, p.64.

<sup>248</sup> *Dossier épistolaire 2011-2013.*

convaincus d'une diminution du problème; en réalité, une partie de la population a peut-être renoncé à s'exprimer, situation qui pourrait brusquement s'inverser en cas de drame communautaire. En ce sens, la dilution des responsabilités rend les relations entre parties prenantes plus instables.

Quel que soit le rapport au temps des parties prenantes, l'ampleur temporelle de la responsabilité reste un enjeu important. L'éthique de Hans Jonas bâtie sur le *principe responsabilité* et l'impératif catégorique qui en découle étayent cet argument. En préconisant d'agir "de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre"<sup>249</sup>, il met l'accent sur notre devoir de considérer nos actes dans leur dimension temporelle. L'idée de permanence met sur le même seuil d'égalité les valeurs du présent et du futur. Cette responsabilité est significative car elle implique la nécessité d'inclure systématiquement dans nos choix "l'intégrité future de l'homme comme objet secondaire (...) [du] vouloir"<sup>250</sup>. Si le philosophe applique sa théorie à la politique publique avant tout, rappelons que la conduite individuelle ne peut se penser en dehors d'un cadre collectif et institutionnel. Au niveau local, les trois parties prenantes de Rutongo impactent considérablement les générations futures à partir de leurs choix actuels, étant donné l'importance des activités qui s'y déroulent. En définitive, il leur incombe de rester attentifs à *l'horizon temporel* de leurs actes, car il forme "la dimension inachevée de notre responsabilité"<sup>251</sup>; cet état de fait élargit son cadre spatio-temporel. En l'occurrence, la présence d'une compagnie minière a une durée limitée, tout comme le mandat d'un gouvernement. Ne pas fixer les responsabilités revient à laisser des problèmes s'envenimer et à complexifier leur résolution. La prise de responsabilités a donc aussi un caractère urgent et essentiel: "les besoins du moment exigent une réponse"<sup>252</sup>.

Hans Jonas, Paul Ricœur et Alain Etchegoyen sont unanimes sur un point: il est préférable de *prévoir* les nuisances et les responsabilités inhérentes. En les fixant *a priori*, nous évitons qu'elles se diluent dans le temps. Tout n'est pas forcément prévisible, mais la réflexion permet de prévenir certaines conséquences de nos actes, ou du moins réduire les taux d'incertitudes qui leur sont inhérents. Bien qu'une partie des *possibles* échappe aux consciences immédiates, du fait notamment de la diversité des situations à responsabilités et des *effets latéraux*<sup>253</sup> (ou secondaires) de nos actes, nous avons l'aptitude à préparer. En reprenant le cas des explosions à Rutongo, les dégâts causés aux habitations auraient pu être anticipés, notamment par les autorités locales, qui savaient comment elles étaient fabriquées, avaient conscience de leur fragilité et connaissaient les intentions de la compagnie ainsi que les explosifs utilisés. Un membre du ministère de l'environnement l'a confirmé: "ils viennent nous voir pour nous prévenir de ce qu'ils veulent faire. Une fois ils sont venus nous informer des explosions qu'ils voulaient faire et de ce dont ils avaient besoin. Ça montre que les grandes compagnies se soucient de l'environnement, ils prennent les mesures adéquates et donnent les garanties" (entretien EMP REMA). Paul Ricœur se veut réaliste en pointant un des problèmes posés par la volonté de prévoir les possibles conséquences de nos actes découlant ou non de notre intention initiale: souhaiter toutes les prendre en charge revient à se rendre "responsable de tout de façon indiscriminée"<sup>254</sup>, ce qui est impossible à assumer. Cela réactualise l'indécision quant aux limites de la

---

<sup>249</sup> JONAS H., *Le Principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, op. cit., p.30.

<sup>250</sup> *Ibid.*, p.31.

<sup>251</sup> *Ibid.*, p.32.

<sup>252</sup> *Ibid.*, p.165.

<sup>253</sup> RICŒUR P., "Le concept de responsabilité. Essai d'analyse sémantique" op. cit., p.66.

<sup>254</sup> *Ibid.*, p.66.

responsabilité. Avec la proposition ricœurienne de la sagesse pratique incluant les critères de la juste mesure et de la prudence, quelles sont les préoccupations légitimes dont il faut faire preuve par rapport aux conséquences intentionnelles et non intentionnelles de nos actes?

### 4.3. Les solutions choisies sont-elles des solutions efficaces?

Malgré toutes ces barrières, le partage des responsabilités est parfois inévitable. Poussées dans leurs derniers retranchements, les parties prenantes optent, "par défaut", pour deux types de solutions: l'appel à la justice et les rapports de force. La première, *a priori* efficace car *juste* par définition, est aussi passablement contraignante. La deuxième, du ressort de la politique de l'autruche, n'est quant à elle valable que sur le court-terme.

#### *La justice comme issue incertaine et réductrice*

Le procès est parfois le moyen de trancher sur les responsabilités des acteurs. C'est le cas pour les vols, sanctionnés par la justice: "certains membres de la population avoisinante de RML sont pauvres, c'est pourquoi ils volent. Mais il y a aussi des mesures pour lutter contre ça. La sensibilisation, voire les punitions. Quelqu'un qui vole peut être mis en prison (...) Mais c'est difficile [de décourager les voleurs par la sensibilisation] car quelqu'un qui a volé aujourd'hui 100kg de cassitérite il peut avoir aussi beaucoup d'argent" (entretien RS MAS). Cet extrait, en référence à la *grammaire de la responsabilité* de Jean-Louis Genard, donne une double interprétation du comportement des voleurs, l'une déresponsabilisante et l'autre responsabilisante:

- a) leur situation économique est précaire, donc ils *doivent* voler, même s'ils ne *veulent* pas le faire ;
- b) ils *savent* (ou connaissent) les conséquences de leur acte s'ils se font attraper et ils *pourraient* trouver d'autres alternatives que celle de l'illégalité, sauf que l'appât du gain est plus fort que la morale.

À l'origine, le concept de responsabilité est issu du droit et non de la philosophie, d'où sa dimension essentielle de *réponse*<sup>255</sup>. À Rutongo comme partout ailleurs, quand les comportements constituent des crimes, la voie judiciaire est inéluctable. Cependant, dans notre réflexion sur le partage des responsabilités, nous avons mis en évidence des situations qui ne sont pas forcément du ressort de la justice. Bien souvent, elles relèvent de dilemmes moraux auxquels la loi n'apporte pas de réponses. Par conséquent, même s'il ne faut pas les ignorer, il importe aujourd'hui de "s'affranchir des connotations essentielles que le droit donne au concept"<sup>256</sup> et chercher d'autres voies de résolution.

Les limites de la justice pour résoudre les difficultés du partage des responsabilités tiennent aussi à un autre constat: une jurisprudence complexe a progressivement été mise en place dans l'objectif de légiférer sur ces difficultés, avec de nombreuses clauses responsabilisantes – par exemple: faute par négligence – mais aussi déresponsabilisantes – par exemple: facteurs psychologiques. Cette évolution

---

<sup>255</sup> ETCHEGOYEN A., *Le Temps des responsables*, op. cit., p.47.

<sup>256</sup> *Ibid.*, p.47.

rend le degré d'imputation des responsabilités incertain, la pluralité des références juridiques ne permettant plus de faire l'unanimité.

De plus, avoir recours à la justice est une démarche longue et coûteuse, alors que nous avons insisté sur l'enjeu temporel du partage des responsabilités. Les membres de la communauté n'ont pas nécessairement les moyens de se déplacer ou de prendre un avocat pour entamer un procès, ce qui leur est préjudiciable. C'est aussi une démarche qui demande du courage et de l'énergie: "je peux entrer dans la justice mais je n'ai pas de force pour être debout devant les tribunaux" (entretien COM 2). Un *Umusaza* ("sage" du village) confirmait la complexité des procédures judiciaires, méconnues par une partie de la communauté, décourageant un certain nombre de personnes qui préfèrent taire les préjudices subis (entretien COM 3).

Ajoutons que la sanction judiciaire n'aboutit pas à la réconciliation. Au contraire, elle peut augmenter les conflits. Des études ont montré que l'expérience carcérale favorise l'isolement, la dépersonnalisation, la précarité matérielle, symbolique et affective, mettant à mal la dignité de l'être humain<sup>257</sup>. Cela accentue sa vulnérabilité, étroitement liée à sa dangerosité et donc à la récidive, le plongeant dans une spirale criminelle. Les prisonniers au Rwanda peuvent témoigner du traumatisme provoqué par l'emprisonnement. Dans un article publié en 2000 et intitulé *Rwanda, le cours perturbé de la justice*, l'ONG Amnesty International dénonce les conditions de détention du pays, qui "équivalent à un traitement cruel, inhumain et dégradant. Le surpeuplement massif, les mauvaises conditions d'hygiène et la pénurie de soins médicaux, ainsi que la nourriture insuffisante, continuent à entraîner un grand nombre de maladies et des milliers de morts. La torture et les mauvais traitements sont pratiqués couramment (...)"<sup>258</sup>. Difficile de dire si ces conditions se sont améliorées, mais lorsqu'un employé de la compagnie affirme que "les voleurs vont directement en prison" (employé RML), nous restons dubitatifs quant à l'impartialité des procès. Cela sous-entend que la justice, quand elle se traduit par l'emprisonnement des coupables, permet d'apaiser des situations conflictuelles sur le court-terme mais que les problèmes perdurent, voire s'aggravent dans le temps. Au vu de ces enjeux, est-il réellement responsable de choisir la justice, voie conduisant à l'emprisonnement des "déviant", pour résoudre les conflits entre parties prenantes?

Enfin, il faut se méfier de l'acceptation juridique de la responsabilité. Le responsable ne se réduit pas à celui qui paie la faute ou le préjudice, car cela n'octroie pas de dimension morale au concept. Quand la compagnie a espéré régler le problème des dommages causés par les explosions en versant de l'argent à la commune, la laissant gérer la répartition des fonds et organiser les réparations, elle a négligé l'aspect moral de sa responsabilité. Il ne s'agit pas de payer, mais de *bien* payer.

*F: Est-ce que vous voulez que RML arrête ses activités?*

*K: Non, ce n'est pas mon souhait. Moi je veux qu'ils continuent, mais je suis vieux je n'ai pas de force pour faire d'autres maisons. Je voulais qu'on me case quelque part, je ne veux pas de l'argent. Je veux ma maison où je mourrai là-bas.*

*(Entretien COM 2)*

---

<sup>257</sup> DE BARROS V. A., DE ARAÚJO J. N. G. & MOREIRA PINTO J. B., "La vulnérabilité dans un milieu carcéral" in *Raison publique*, n°14, avril 2011, disponible sur <http://www.raison-publique.fr/article661.html>.

<sup>258</sup> AMNESTY INTERNATIONAL, *Rwanda, le cours perturbé de la justice*, AFR 47/010/2000, 25 avril 2000, disponible sur <http://www.amnesty.org/fr/library/info/AFR47/010/2000/fr>.

Le recours à la justice pour résoudre des dilemmes moraux n'est donc pas la solution idéale. Elle va à l'encontre du récent mouvement international que nous avons évoqué, visant à traduire l'éthique par des pratiques sociales concrètes. Ses instigateurs cherchaient à mettre l'accent sur le développement de la personne et la prise en compte de l'Autre en faisant appel à notre sens critique concernant les normes sociales de référence. Constaté que l'éthique tend au contraire à se judiciaireiser représente un échec, voire une régression. La *sagesse pratique* préconisée par Paul Ricœur semble, en situation, soumise à rude épreuve.

### ***Les rapports de force, un indicateur de référence par défaut***

La deuxième solution – douteuse – face aux difficultés du partage des responsabilités est la pratique du rapport de force. Le caractère urgent de la prise de décision amène les parties prenantes à manquer de diplomatie et à emprunter cet exutoire. Les dominants imposent leurs choix, faisant peu de cas du ressenti des dominés. Dans ce contexte, les frustrations et autres mécontentements sont exacerbés et mettent en danger la stabilité des relations. Par exemple, TINCO accepte de prendre en charge les coûts environnementaux pour se conformer aux conditions imposées par le gouvernement, alors que ce dernier a aussi une part de responsabilité dans la situation environnementale de Rutongo. Pourtant, il préfère brandir la menace de retirer la licence d'exploitation d'une compagnie qui ne tiendrait pas ses engagements. La compagnie, quant à elle, détient le pouvoir d'imposer ses décisions à la communauté, en prenant ou non en considération ses requêtes et en respectant ou non ses mécanismes sociaux. Le retrait spontané de son sponsor au club de football en est l'exemple le plus flagrant. Les membres du club, furieux de la situation, accusaient la compagnie de "trahison", percevant sa fuite comme "un abus de confiance"; leur impuissance était totale: "on a insisté pour qu'ils nous financent encore une année seulement, ils ont refusé catégoriquement" (entretien CRÉ LJFC). Refuser le consensus pour favoriser ses propres intérêts est donc une réalité à Rutongo. Nous comprenons alors ce qu'Alain Etchegoyen dénonce lorsqu'il dit que les jeux de pouvoir "hypothèquent" la responsabilité, au risque de la faire devenir "un maître mot dont la présence serait provisoirement obligatoire, de ces tics de langage qui s'incrument dans nos phrases"<sup>259</sup>.

Face à la complexité du partage des responsabilités entre les trois parties prenantes locales, l'usage du rapport de force est un aveu d'abdication, un repli sur soi consécutif à l'échec de l'ouverture et du dialogue. Mais cette solution boiteuse peut enclencher une bombe émotionnelle à retardement, susceptible d'exploser quand les victimes cesseront d'accepter leur sort. La qualité des relations entre parties prenantes semble, après tout, bien changeante.

*F: Qui sont les parties prenantes en relation avec les activités de RML?*

*M: Vous savez, chaque enfant qui vit sur la concession minière représente une partie prenante, donc elles sont indénombrables! (...) avec cette très large communauté, c'est vraiment délicat. **Parfois ils vous aiment, et parfois ils vous détestent.***

*(Entretien M1).*

---

<sup>259</sup> ETCHEGOYEN A., *Le Temps des responsables*, op. cit., p.38.



## CONCLUSION

Nous avons réfléchi, dans cette étude, à l'influence de nos paradigmes de référence sur notre perception de l'Autre et sur le sens attribué à ses actes. À tort ou à raison, ils nous servent de point d'ancrage pour comprendre et expliquer la société. Ils sont à la fois multiples et évolutifs en fonction de nos expériences et de nos interactions sociales: l'enquête a montré qu'une partie de la communauté locale perçoit la compagnie comme un *bienfaiteur-bienveillant*, pendant qu'une autre lui reproche son indifférence et son individualisme. Pour notre part, nous conviendrons qu'une entreprise, au-delà de ses intentions éthiques et responsables, agit systématiquement en fonction d'intérêts économiques. Cela ne doit pas laisser penser que les autres types d'intérêts, notamment sociaux (illustrés par les actions solidaires, les dons, le partage des ressources, etc.), sont fictifs. Admettons plus raisonnablement qu'ils sont relégués au second plan et mis au service des intérêts économiques.

Ce mémoire a aussi consisté en l'analyse des attentes exprimées par les parties prenantes locales: si un certain nombre d'entre elles sont légitimes au vu du contexte d'implantation de la compagnie, d'autres sont motivées par le gain d'argent; cette attirance amène parfois des conduites déraisonnables et abusives. En constatant que la logique de hiérarchisation des intérêts de la compagnie tend à s'appliquer aux autres parties prenantes, nous nous sommes interrogés sur le partage de leurs responsabilités dans les relations qu'elles entretiennent. Malgré la tentative de les délimiter équitablement, notre démarche reste teintée d'incertitude. Les indicateurs sont trop nombreux, trop variables et surtout trop souvent contradictoires, ce qui nous prive de toute conclusion irréfutable. Nous avons tout de même mis en évidence que le poids de la responsabilité, la crainte d'avoir à en supporter la charge et la priorité des intérêts personnels poussent à accuser l'autre partie de négligence plutôt que de reconnaître sa propre part de responsabilité. Cette réaction défensive génère individualisme et repli sur soi, qui peuvent amener l'usage de la force pour s'imposer.

Retenons que la parole ne suffit pas, seuls les actes convainquent, ce qui est particulièrement vrai en matière de responsabilité. Être responsable, c'est non seulement *pouvoir* répondre de ses actes, mais aussi *vouloir* le faire en *sachant* que l'on *devra* le faire, en plaçant l'Autre au centre de la réflexion.

Pour conclure, revenons-en au phénomène de la mondialisation, peut-être le principal coupable du flou qui caractérise le concept de responsabilité à l'heure actuelle. En plus de concerner chacun d'entre

nous, la mondialisation renforce continuellement notre interdépendance, et ce à plusieurs niveaux: individuel, social, national, politique, etc. Ce décuplement des liens élargit le champ de nos responsabilités et nous désoriente. Cela n'empêche pas la société de nous rappeler, à travers les médias et les modèles qu'elle incite à imiter, la pluralité de nos responsabilités. Depuis une cinquantaine d'années, la pression exercée devient telle qu'elle déborde vers une *sur-responsabilisation*<sup>260</sup>. Alors que nous jouissons d'une opportunité croissante de nous émanciper, il semble impératif d'être compétent/capable en toutes circonstances. À défaut, il faut à tout prix se *capaciter* (notion d'*empowerment*<sup>261</sup>) pour se mettre à niveau. Amartya Sen a développé à ce propos une théorie de la justice mettant en évidence l'inégalité des citoyens face aux exigences sociales, incombant aux pouvoirs publics d'assurer équitablement les possibilités effectives de les accomplir<sup>262</sup>.

Il reste que la responsabilisation à outrance est éprouvante car culpabilisatrice. Cette nouvelle norme, soit l'initiative et la capacité de répondre aux attentes, est source de stress voire de pathologies dépressives. En d'autres termes, le fonctionnement actuel de la société conduit à ce qu'Alain Ehrenberg appelle *la fatigue d'être soi*<sup>263</sup>. Dans une certaine mesure, c'est précisément l'expérience que vit la compagnie. Sans parler de dépression, elle est assurément lassée de répondre continuellement aux demandes des parties prenantes, qui ne se limitent pas au niveau local: les actionnaires, partenaires commerciaux et autres institutions exercent aussi une pression sur l'entreprise. Pour préserver ses intérêts, elle se résigne à trier les demandes qui recevront une réponse.

Pour finir, gardons à l'esprit qu'une réflexion morale sur le principe de responsabilité s'accompagne nécessairement d'une méthode empirique de questionnement, la plus systématique possible. L'analyse exhaustive des circonstances d'une situation par le vers Quintilien *Quis, Quid, Ubi, Quibus auxiliis, Cur, Quomodo, Quando* ("Qui, quoi, où, avec quels moyens, pourquoi, comment, quand ?") est essentielle. À défaut, la compréhension de la réalité en sera altérée. Cependant, penser cognitivement les phénomènes sociaux demande des outils, fournis notamment par des formations qui ne sont pas accessibles à tous. De plus, il faut accepter la frustration, car une réponse définitive sur les tenants et aboutissants de la responsabilité n'existe pas. Le concept est voulu comme repère mais il reste confus, insaisissable: "[La responsabilité] reste presque toujours plus une interrogation qu'une recette. Ce n'est pas un code, c'est une exigence. Ce n'est pas un règlement, c'est une morale. Ce n'est pas une solution, c'est un problème dont la réponse ne saurait être unique"<sup>264</sup>. En résumé, tout comme l'éthique, la responsabilité doit servir à *solliciter les consciences*<sup>265</sup>.

---

<sup>260</sup> GENARD J.-L. & CANTELLI F., "Êtres capables et compétents : lecture anthropologique et pistes pragmatiques" in *SociologieS. Théories et recherches*, <http://sociologies.revues.org/1943>, mis en ligne le 27 avril 2008, consulté le 15 août 2014.

<sup>261</sup> *Ibid.*

<sup>262</sup> SEN A., *L'Idée de justice*, Paris, Éditions Flammarion, 2010.

<sup>263</sup> EHRENBURG A., *La Fatigue d'être soi. Dépression et société*, Paris, Éditions Odile Jacob, 2000.

<sup>264</sup> ETCHEGOYEN A., *Le Temps des responsables*, op. cit., p.73.

<sup>265</sup> *Ibid.*, p.73.

## *Ouverture*

Cette dernière affirmation nous permet de prolonger la réflexion: si la responsabilité et l'éthique servent à solliciter les consciences, comment cela peut-il se concrétiser dans la pratique?

Sans toujours les nommer, les enjeux éthiques sont restés en toile de fond de ce travail. De l'analyse des actions de la compagnie à la légitimité des attentes des parties prenantes locales, en passant par le concept de RSE, les stratégies de détachement vis-à-vis de la responsabilité, les rapports de dominations, etc. Tous ces sujets renvoient à des notions de *bien* et de *mal*, de relations à autrui, de valeurs personnelles et collectives, se révélant dans les pratiques quotidiennes des acteurs. En ce sens, le partage vain des responsabilités que nous avons évoqué concorde avec une impasse éthique.

À présent, en s'appuyant sur les travaux de Jürgen Habermas, mettons en évidence le bienfondé du dialogue social – ou *discussion pratique*<sup>266</sup> – comme moyen de sortir de cette impasse. Prise comme une discipline, l'éthique est une pratique consistant à orienter nos comportements en société. Cela inclut le fait de prendre des décisions équilibrées et justes qui considèrent tous les tiers impactés. Pour garantir un comportement éthique, le dialogue est indispensable. L'idée est de parvenir à un consensus en amont de nos actes pour qu'ils ne lèsent personne. En d'autres termes, l'ouverture aux autres est le moyen de justifier nos actes. Les interactions permettent la création de normes collectives que chacun est ensuite tenu de respecter; par conséquent, elles ne sont valides que si elles trouvent l'accord de tous les participants.

Emmanuel Kant a proposé une éthique formaliste en incitant à se comporter uniquement de manière à ce que la maxime guidant notre action puisse, par notre volonté, devenir une loi universelle<sup>267</sup>. Pour ce qui est de l'*éthique de la discussion*, la justification de nos actes passe avant tout par la "procédure d'argumentation morale"<sup>268</sup>, qui vient remplacer cet impératif catégorique. Alors que l'éthique kantienne incite à entreprendre seul la mise à l'épreuve de la maxime de nos actions, l'éthique de la discussion prévoit au contraire le croisement des subjectivités: les intérêts s'universalisent par leur intercompréhension. Le principe d'universalisation d'Emmanuel Kant devient alors une règle – ou un critère – d'argumentation.

La place de la volonté est aussi importante dans les deux théories sauf que, pour celle de Jürgen Habermas, elle est plus contraignante: il faut accepter la force du meilleur argument et rester dans une logique de recherche de compromis. La mise en jeu d'intérêts particuliers dans la discussion lui donne une fonction critique. Le tissu social entre les acteurs est donc mis à mal, mais s'en retrouve finalement renforcé. L'injonction à se mettre à la place de l'autre et dépasser sa perspective égocentrique requiert en effet une certaine solidarité. En outre, la qualité de vie en communauté se mesure par "la question de savoir si les intérêts de chacun sont pris en considération de manière égale dans la perspective de l'intérêt général"<sup>269</sup>. La vulnérabilité des uns est compensée par la solidarité et le principe de justice de tous.

---

<sup>266</sup> HABERMAS J., *De l'éthique de la discussion*, Paris, Éditions Flammarion, 1999.

<sup>267</sup> *Ibid.*, p.17.

<sup>268</sup> *Ibid.*, p.17.

<sup>269</sup> *Ibid.*, p.23.

La discussion pratique a également la particularité d'exiger la prise en considération de la totalité des intérêts en jeu, y compris les émotions et les sentiments, alors que l'éthique kantienne sépare catégoriquement les devoirs des inclinations affectives. En s'efforçant de guider concrètement les pratiques, l'éthique de la discussion va au-delà de la tradition kantienne, qui pourtant l'inspire, car elle s'efforce de dépasser les critiques – émanant des utilitaristes et de l'école aristotélicienne notamment – qui l'ont toujours visée.

Quels seraient les avantages à soumettre à un débat éthique systématique les décisions à prendre sur la colline de Rutongo? Cela encouragerait déjà à sortir de l'inertie par rapport à certaines situations conflictuelles (par exemple: les demandes de réparation en attente) et donc de se protéger mutuellement des risques qu'elles comportent (drames, révoltes, répression, etc.). Ensuite, cela créerait une relation *gagnant-gagnant* excluant les rapports de force. Chaque problème serait discuté et trouverait une solution constructive et équitable. Des exemples confirment les bénéfices du consensus: les routes et les infrastructures rénovées par la compagnie sont, d'un commun accord, entretenues par la communauté. Cette complémentarité permet à la première d'utiliser un dispositif correct pour atteindre ses objectifs de productivité et à la seconde d'améliorer son confort de vie. En résumé, le dialogue social harmonise et stabilise les relations entre parties prenantes, pour autant que chacun modère ses exigences, condition *sine qua non* à la réalisation pérenne de l'intérêt commun. Cette perspective donne une dimension positive à la responsabilité: prise comme référence, elle n'est pas "une fabrique de « mauvaise conscience »; (...) [mais] incite à des actions positives dans des sphères où nos actions ont quelque effet"<sup>270</sup>.

Pourquoi l'engagement dans la discussion pratique est-il laborieux? En partie parce qu'il est exigeant. Il nécessite honnêteté, volonté de s'entendre, représentation pluripartite équitable, décentration, écoute de l'autre, capacité à exposer ses arguments et surtout à les remettre en question (requérant courage et humilité), etc. Ces conditions sont rarement réunies. La conscience morale ne garantit pas la moralité. Les parties dominantes préfèrent maintenir leur statut plutôt que risquer de le mettre en cause, limitant la liberté d'expression des autres acteurs. Jean-Marc Ferry fournit un éclairage sur les difficultés de la discussion pratique à partir d'une réflexion sur l'identité<sup>271</sup>. Tout comme Paul Ricœur, il considère que la question du *Qui* est essentielle, mais il ajoute que l'identité se construit au sein de différents types de discours, chacun représentant une strate de l'identité personnelle. Dans leur ordre d'émergence, ils sont la narration, l'interprétation, l'argumentation et la reconstruction. Le premier niveau consiste à rapporter un fait. Le deuxième s'attache à en trouver les causes. Le troisième suit la même logique, en soumettant ces causes à l'épreuve de la raison. La justification des arguments est recherchée, tout en les confrontant à une possible réfutation. Le quatrième niveau est celui à atteindre pour s'ancrer véritablement dans la logique de la discussion pratique. Le geste reconstitutif ne part ni des faits, ni des causes, ni des raisons, mais cherche des processus préalables aux faits, en structurant la narration par l'argumentation. *L'identité reconstructive* est donc un travail de coopération visant à réaliser les conditions de la réconciliation entre parties prenantes. En ce sens, il correspond à une "éthique de la reconnaissance doublée d'une éthique de la

---

<sup>270</sup> ETCHEGOYEN A., *Le Temps des responsables*, op. cit., p.72.

<sup>271</sup> FERRY J.-M., "L'éthique reconstructive comme éthique de la responsabilité politique" in *Raison Publique*, n°10, 2009, <http://www.raison-publique.fr/article568.html>, mis en ligne le 20 janvier 2013, consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2014.

*responsabilité*<sup>272</sup>. L'ouverture à la critique est fondamentale, ainsi que la capacité de décentrement, passant par l'autocritique. Ce ne sont pas uniquement les autres arguments qui sont reconnus mais aussi ceux qui les portent. En essayant de donner du sens à ce qui n'en a pas pour nous *a priori*, l'éthique de la reconstruction devient une façon d'user de sagesse pratique collectivement.

L'engagement multipartite s'inscrivant dans ce type de discours est rare, mais il ne s'agit pas toujours d'un manque de volonté: souvent se pose le problème des unités langagières, c'est-à-dire des capacités inégales à argumenter. En fonction de son éducation et son accoutumance à exprimer oralement des idées, un individu sera plus ou moins prédisposé au débat. En règle générale, une éducation limitée implique de faibles connaissances conceptuelles et un langage pauvre ou inadapté. À cet égard, Pierre Bourdieu conteste l'existence de la langue et parle de *discours multiples* aux styles différents, ce qui met en évidence le fait que les locuteurs peuvent appartenir à des classes sociales hétérogènes<sup>273</sup>. Trop chercher ses mots ou tenir un discours populaire entraîne un dédain de la part du reste du groupe, dévalorisant les arguments mêmes s'ils sont objectivement valables. Cela renvoie à la *dialectique éristique* d'Arthur Schopenhauer, qui discerne "la vérité objective d'une proposition et la valeur de celle-ci, telle qu'elle apparaît dans l'approbation des opposants et des auditeurs"<sup>274</sup>. Dans *L'Art d'avoir toujours raison*, il expose trente-huit stratagèmes de mauvaise foi utilisés pour triompher d'un adversaire qui détient pourtant la vérité. L'Homme, par orgueil, préfère se valoriser plutôt que rechercher des consensus. Au fur et à mesure, les rapports de domination qui s'exercent dans la discussion font intérioriser aux participants des sentiments d'infériorité ou de supériorité. La hiérarchie instaurée crée une *violence symbolique*<sup>275</sup> que subissent les dominés. Ils n'oseront pas interrompre l'orateur jugé supérieur (plus intelligent, plus brillant, etc.), ce qui ne sera pas le cas réciproquement. Cette domination sur le plan symbolique s'accroît au fur et à mesure des échanges, submergeant les dominés qui perdront graduellement leurs moyens. Pour expliciter leur thèse, Arthur Schopenhauer et Pierre Bourdieu proposent tous deux de percevoir le langage comme un capital qui s'acquiert et la discussion comme un marché où s'échangent des produits – langagiers – à valeurs différenciées.

Les accords obtenus après des débats de ce type, ni justes, ni équitables, ne peuvent prétendre à l'universalité, ce qui ne motive pas les parties à s'y engager. D'autres éléments les rebutent d'autant plus, comme le risque de la perpétuité des pourparlers. Il faut aussi prendre en compte que le développement des sociétés modernes est défavorable à la discussion intersubjective, la tendance étant à la *déliation*<sup>276</sup>. Zygmunt Bauman la définit par le terme de "mixophobie"<sup>277</sup>: les êtres humains sont connectés entre eux de manière de plus en plus éphémère et craignent le rapprochement, sachant que la relation demande un effort personnel basé sur son propre dévouement.

Le croisement des subjectivités est-il une solution convaincante au problème ancien consistant à articuler principes universels de justice et conceptions particulières du bien? Ou l'éthique de la discussion reste-t-elle une approche trop déontologique, compte tenu de la pluralité des cadres

---

<sup>272</sup> FERRY J.-M., "L'éthique reconstructive comme éthique de la responsabilité politique" *op. cit.*

<sup>273</sup> BOURDIEU P., *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard, 1992.

<sup>274</sup> SCHOPENHAUER A., *L'art d'avoir toujours raison ou Dialectique éristique*, Strasbourg, Éditions Circé, 1990 (1<sup>ère</sup> éd. 1864), p.7.

<sup>275</sup> BOURDIEU P., PASSERON J.-C., *La reproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1970.

<sup>276</sup> BAUMAN Z., *L'Amour liquide. De la fragilité des liens entre les hommes*, Paris, Éditions Hachette, 2008.

<sup>277</sup> *Ibid.*, p.134.

normatifs? En d'autres termes, la volonté éthique n'est-elle qu'un "amas de vœux pieux"<sup>278</sup> ou peut-elle amener chacun d'entre nous à dépasser nos passions, préjugés et autres intérêts personnels? Et surtout, comment changer les mentalités pour convaincre les parties de s'engager dans cette direction?

Ces questions restent ouvertes et incitent à approfondir la réflexion. À travers sa théorie de la discussion, Jürgen Habermas réactualise la nécessité d'institutionnaliser plus formellement le dialogue social afin de lui donner l'ampleur éthique qu'il mérite. Si les humains, comme les vaches, "ne peuvent vivre ensemble sans se froter les cornes"<sup>279</sup>, ils sont par contre suffisamment doués de raison pour résoudre leurs problèmes en communiquant. Le meilleur chemin sur lequel l'Homme puisse s'engager pour se positionner en tant qu'*être responsable* reste celui de l'entente et de la collaboration. Malgré tous les obstacles, il est essentiel de conserver cette volonté, car perdre tout espoir en l'efficacité du dialogue, c'est troquer le stylo contre l'arme à feu.

---

<sup>278</sup> ETCHEGOYEN A., *Le Temps des responsables*, op. cit., p.246.

<sup>279</sup> Proverbe rwandais.

## BIBLIOGRAPHIE

ARENDR H., *Eichmann à Jérusalem. Rapport sur la banalité du mal*, Paris, Éditions Gallimard, 1991.

ARENDR H., *Responsabilité et jugement*, Paris, Éditions Payot & Rivages, 2009.

AUTISSIER D. & GUILLARD A., "L'éthique et délocalisations. L'enjeu d'une gestion responsable du changement" in Bry de F., Igalens J. & Peretti J.-M. (coord.), *Éthique et Responsabilité Sociale*, Caen, Éditions Management Société, 2010, pp.43-51.

BAUMAN Z., *L'amour liquide. De la fragilité des liens entre les hommes*, Paris, Éditions Hachette, 2008.

BAUMAN Z., *Le coût humain de la mondialisation*, Paris, Éditions Hachette, 1999.

BAUMAN Z., *L'éthique a-t-elle une chance dans un monde de consommateurs?*, Paris, Éditions Flammarion, 2009.

BECK U., *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Éditions Flammarion, 2008.

BOLTANSKI C., *Minerais de sang. Les esclaves du monde moderne*, Paris, Éditions Grasset & Fasquelle, 2012.

BOLTANSKI L., *La souffrance à distance. Morale humanitaire, médias et politique*, Paris, Éditions Métailié, 1993.

BOUDON R., *Essais sur la théorie générale de la rationalité*, Paris, Presses Universitaires de France, 2007.

BOUDON R., *Raison. Bonnes raisons*, Paris, Presses Universitaires de France, 2003.

BOURDIEU P., *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Éditions Fayard, 1982.

BOURDIEU P., PASSERON J.-C., *La reproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1970.

BOUVAIS W. & GARCIA D., *Multinationales 2005. Enquête sur les multinationales*, Paris, Éditions Danger Public, 2005.

CAPRON M. & QUAIREL-LANOIZELÉE F., *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, Éditions La découverte, 2010.

CARROLL A. B., "A three dimensional conceptual model of corporate performance" in *The Academy of Management Review*, n°4, octobre 1979, pp.497-505.

CHANGEUX J.-P., "Le débat éthique dans une société pluraliste" in CHANGEUX J.-P. (s/s la dir. de), *Une même éthique pour tous?*, Paris, Éditions Odile Jacob, 1997, pp. 9-40.

CHARDEL P.-A., *Zygmunt Bauman. Les illusions perdues de la modernité*, Paris, Éditions CNRS, 2013.

CHRÉTIEN J.-P. & KABANDA M., *Rwanda, racisme et génocide. L'idéologie hamitique*, Paris, Éditions Bélin, 2013.

CROZIER M. & FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil, 1977.

DA SILVA F., "Rwanda : une identité de victime du génocide? Chronique d'une hypothèse" in *Irénees, un site de ressources pour la paix*, <http://www.irenees.net/>, mis en ligne en février 1996, consulté le 18 août 2014.

DE TOCQUEVILLE A., "Mémoire sur le Paupérisme", in *Les classiques de sciences sociales*, Université du Québec à Chicoutimi, édition numérique réalisée par BENOÎT J.-L., <http://dx.doi.org/doi:10.1522/24850018>, mise en ligne le 17 décembre 2006, consultée le 9 septembre 2014.

DENEALT A., *Noir Canada. Pillage, corruption et criminalité en Afrique*, Montréal, Éditions Écosociété, 2008.

DUBET F., "Égalité des places, égalité des chances" in *Mediapart*, <http://blogs.mediapart.fr>, mis en ligne le 19 mars 2010, consulté le 24 novembre 2014.

DUBET F., *Les Places et les chances. Repenser la justice sociale*, Éditions du Seuil, 2010.

DUCHATEL J, (s/s la dir. de) *LA COUPE EST PLEINE ! Les désastres économiques et sociaux des grands événements sportifs*, Genève, Éditions du Centre Europe - Tiers Monde, 2013.

DUCOURTIEUX C., "L'accord de libre-échange entre l'UE et le Canada suscite des réserves" in *Le Monde*, <http://www.lemonde.fr/>, mis en ligne le 25 septembre 2014, consulté le 22/11/2014.

DURKHEIM É., *Éducation et sociologie*, Paris, Presses Universitaires de France, 1968 (1<sup>ère</sup> éd. 1922).

EHRENBERG A., *La Fatigue d'être soi. Dépression et société*, Paris, Éditions Odile Jacob, 2000

ETCHEGOYEN A., *Le temps des responsables*, Paris, Éditions Julliard, 1993.

FAUCONNET P., *La Responsabilité. Étude de sociologie*, Paris, Éditions Félix Alcan, 1928.

FERRY J.-M., "L'éthique reconstructive comme éthique de la responsabilité politique" in *Raison Publique*, n°10, 2009, <http://www.raison-publique.fr/article568.html>, mis en ligne le 20 janvier 2013, consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2014

GENARD J.-L. & CANTELLI F., « Êtres capables et compétents : lecture anthropologique et pistes pragmatiques », in *SociologieS. Théories et recherches*, <http://sociologies.revues.org/1943>., mis en ligne le 27 avril 2008, consulté le 15 août 2014.

GENARD J.-L., *La grammaire de la responsabilité*, Paris, Les Éditions du Cerf, 1999.

GODBOUT J. T. & CAILLÉ A., *L'esprit du don*, Paris, Éditions La Découverte, 1992.

GOND J.-P. & IGALENS J., *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Presses Universitaires de France, 2008.

GOUREVITCH Ph., *Nous avons le plaisir de vous informer que, demain, nous serons tués avec nos familles. Chroniques rwandaises*, Paris, Éditions Denoël, 1999.

GUESLIN A., "Le paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle, début du XX<sup>ème</sup> siècle)", in *Genèses*, n°7, mars 1992, pp.201-211.

HABERMAS J., *De l'éthique de la discussion*, Paris, Éditions Flammarion, 1999.

HOLLAND H., "China praises Rwanda's investment potential" in *Reuters*, <http://www.reuters.com/>, mis en ligne le 28 octobre 2009, consulté le 3 septembre 2014.

IMBS P., "ISO 26000, la nouvelle forme de la responsabilité sociétale" in Bry de F., Igalens J. & Peretti J.-M. (coord.), *Éthique et Responsabilité Sociale*, Caen, Éditions Management Société, 2010, pp.163-169.

JASPERS K., *La Culpabilité allemande*, Paris, Éditions de Minuit, 1990 (1<sup>ère</sup> éd. 1948).

JONAS H., *Le principe Responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Paris, Éditions du Cerf, 1992 (2<sup>ème</sup> éd.).

KAMATALI J.-M., "Following Orders in Rwanda", in *New York Times*, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com), mis en ligne le 4 avril 2014, consulté le 14 juillet 2014.

KOHLBERG L., *Essays on Moral Development, Vol. I: The Philosophy of Moral Development*, San Francisco, Éditions Harper & Row, 1981.

LATOUCHE S., "L'occidentalisation comme déracinement planétaire", in *L'Occidentalisation du monde. Essai sur la signification, la portée et les limites de l'uniformisation planétaire*, Paris, Éditions La découverte, pp.83-107.

LE MONDE, "Des ONG dénoncent l'attitude des multinationales du textile au Bangladesh" in *Le Monde*, <http://www.lemonde.fr/>, mis en ligne le 22 mars 2013, consulté le 14 juillet 2014.

LORDON F., *L'intérêt souverain*, Paris, La Découverte, 2006.

LOUTE A., "La création sociale des normes chez Paul Ricoeur" in *Carnets du Centre de philosophie du droit*, n°131, 2007, pp.1-22.

MALAGARDIS M., "L'exorsiste" in *Libération*, <http://www.liberation.fr/>, mis en ligne le 23 mai 2001, consulté le 29 novembre 2014.

MAUSS M., *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, Presses Universitaires France, 2012 (2<sup>ème</sup> éd.).

OPPENHEIM A. L., "The seafaring merchants of Ur" in *Journal of the American Oriental Society*, vol.74, n°1, 1954, p. 6-17.

PAILLÉ P. & MUCCHIELLI A., "L'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes", in *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Éditions Armand Colin, 2011, pp.233-274.

PARROT A., "Magan et Meluhha" in *Syria*, vol.43, n° 1, 1966, p.155.

PAURON M., "Un joint-venture se dessine entre Vitol, Helios et Shell en Afrique" in *Jeune Afrique*, <http://www.jeuneafrique.com/>, mis en ligne le 21 juillet 2010, consulté le 20/05/2013.

PIAGET J., *Introduction à l'épistémologie génétique: Vol. II: La pensée physique*, Paris, Presses Universitaires de France, 1973 (4<sup>ème</sup> éd.).

PICKLES S., "Des principes à mettre en pratique. Risques et opportunités en matière d'approvisionnement exempt de tout lien avec le conflit dans l'est du Congo" in *Global Witness*, <http://www.globalwitness.org/>, mis en ligne le 10 juin 2013, consulté le 29 août 2013.

RAOUST S., *Étude de gouvernance. Le Botswana*, Mémoire du DESU juriste international pour les droits de l'homme appliqués, Institut d'études Humanitaires Internationales, Aix-Marseille Université, 2012.

REBELLO F., "Les businessmen face à leur responsabilité sociale. Double discours?" in *Voir*, <http://voir.ca/>, mis en ligne le 26 juin 2002, consulté le 14 juillet 2014.

RENOUARD C., *La Responsabilité éthique des multinationales*, Paris, Presses Universitaires de France, 2007.

RICŒUR P., "Citation à témoin: la malgouvernance" in *Le Juste 2*, Paris, Éditions Esprit, 2001, pp.289-297.

RICŒUR P., "Devenir capable, être reconnu", in *Esprit*, n°7, juillet 2005, pp.125-129.

RICŒUR P., "Entretien" in Halpérin J. & alii, *Éthique et responsabilité. Paul Ricœur*, Boudry-Neuchâtel, Éditions de la Baconnière, 1994, pp.11-34.

RICŒUR P., "Le concept de responsabilité. Essai d'analyse sémantique" in *Le juste 1*, Paris, Éditions Esprit, 1995, pp.41-70.

RICŒUR P., "Postface au Temps de la responsabilité" in *Lectures 1*, Paris, Éditions du Seuil, 1991, pp.249-270.

ROSSOW M., "Botswana. Le bon élève de l'Afrique pourrait mieux faire" in *Courrier international*, <http://www.courrierinternational.com/>, mis en ligne le 18 mars 2010, consulté le 2 septembre 2014.

SCHOPENHAUER A., *L'art d'avoir toujours raison ou Dialectique éristique*, Strasbourg, Éditions Circé, 1990 (1<sup>ère</sup> éd. 1864).

SCHOPENHAUER A., *Le Monde comme volonté et comme représentation*, Paris, Éditions Félix Alcan, 1912 (6<sup>ème</sup> éd.).

SEBUDUBUDU & LOTSHWAO K., "La gestion des ressources et l'ordre démocratique : l'expérience du Botswana" in *South African Institute of International Affairs*, n°31, mai 2009.

SEN A., *L'Idée de justice*, Paris, Éditions Flammarion, 2010.

SOW S., *Esthétique de l'horreur: Le génocide rwandais dans la littérature africaine*, thèse de Doctorat, faite à l'Université de Rice (États-Unis), département de Philosophie, éditée par Proquest Dissertation Publishing, mai 2009.

STAM C., "Le plan cacao de Nestlé sur la sellette" in *Novethic*, <http://www.novethic.fr/>, mis en ligne le 19 septembre 2011, consulté le 20/05/2013.

STRAHM R. H., *Pourquoi sont-ils si pauvres? Faits et chiffres en 84 tableaux sur les mécanismes du développement*, Boudry, Éditions de la Baconnière, 1986.

SWAYER S., *Crude Chronicles: Indigenous Politics, Multinational Oil, and Neoliberalism in Ecuador*, Durham, Duke University Press, 2004.

TEISSERENC N., "Nestlé poursuit sa conquête du continent" in *Jeune Afrique*, <http://economie.jeuneafrique.com/>, mis en ligne le 1<sup>er</sup> août 2012, consulté le 20/05/2013.

TONIUTTI E., *L'urgence éthique. Une autre vision pour le monde des affaires*, Lugano, Éditions International Ethics Consulting Group (IECG), 2010.

VAN DER MAREN J.-M., *Méthodes de recherche pour l'éducation*, Québec, Presses de l'Université de Montréal, 1995.

WEBER M., *Économie et société, Tome 1: Les Catégories de la sociologie*, Paris, Éditions Pocket, 1995 (1<sup>ère</sup> éd. 1921).

WEBER M., *Le savant et le politique*, Paris, Éditions Union Générale d'Éditions, 1963 (1<sup>ère</sup> éd. 1919).

WESTON M., "Rwanda. Le péril démographique" in *Courrier International*, [www.courrierinternational.com](http://www.courrierinternational.com), mis en ligne le 28 mars 2014, consulté le 29 août 2014.

ZIEGLER J., *La haine de l'Occident*, Paris, Éditions Albin Michel, 2008.

ZIEGLER J., *Les nouveaux maîtres du monde et ceux qui leur résistent*, Paris, Éditions Fayard, 2002.



## ANNEXES

### Annexe 1 - Entretiens et codes utilisés pour les citations

#### *Entretiens:*

- 1) Membre de la communauté habitant la concession minière et exerçant le métier de comptable dans le centre de santé du secteur de Masoro (COM 1) ;
- 2) Membre de la communauté habitant la concession minière et ayant émis une demande de compensation suite aux dommages causés par les explosions souterraines sur son habitation (COM 2) ;
- 3) Membre de la communauté habitant la concession minière et étant considéré comme un *Umusaza* ("sage" du village) par ses pairs (COM 3) ;
- 4) Membre créateur du club *La jeunesse football club* (CRÉ LJFC) ;
- 5) Fonctionnaire chargé de la gestion des relations sociales dans le secteur de Masoro (RS MAS) ;
- 6) Employé chargé de la gestion des relations sociales de la compagnie (RS RML) ;
- 7) Membre de la direction du RGMA (DIR RGMA) ;
- 8) Employé du REMA (EMP REMA) ;
- 9) Employé exerçant le métier de contremaître dans la compagnie (EMP RML) ;
- 10) Premier entretien avec les managers de la compagnie (M1) ;
- 11) Deuxième entretien avec les managers de la compagnie (M2) ;
- 12) Goupe de mineurs de la compagnie (OUV RML) ;
- 13) Président d'une coopérative d'artisans faisant des agrégats à partir des "déchets" de la mine (minerais extraits inutilement et sans valeur particulière) (PRÉ ART) ;
- 14) Professionnel de la santé mentale et consultant indépendant dans le cadre d'un programme de soutien psychosocial en faveur des rescapés du génocide des *Tutsis* de 1994, mis en place par *Ibuka* (ONG rwandaise) et *Médecins du Monde France* entre 2005 et 2010 (PROF IND) ;
- 15) Secrétaire exécutif du secteur de Masoro (SEC MAS).

#### *Discussions informelles:*

- 1) Employés travaillant dans le réfectoire de la compagnie ;
- 2) Professionnel de la santé mentale et consultant indépendant dans le cadre d'un programme de soutien psychosocial en faveur des rescapés du génocide des *Tutsis* de 1994, mis en place par *Ibuka* (ONG rwandaise) et *Médecins du Monde France* entre 2005 et 2010 ;
- 3) Conférenciers et participants au colloque international *Élaboration de modèles et de modes d'intervention et de formation en santé mentale au Rwanda* organisé par le Département de Psychologie Clinique, Université Nationale du Rwanda, 18-19 septembre 2013, Huye ;
- 4) Rwandais et expatriés rencontrés au fil du séjour.

## Annexe 2 - Documents consultés

AMNESTY INTERNATIONAL, *Rwanda, le cours perturbé de la justice*, AFR 47/010/2000, 25 avril 2000, disponible sur <http://www.amnesty.org/fr/library/info/AFR47/010/2000/fr>.

BANQUE MONDIALE, *République Démocratique du Congo. La bonne gouvernance dans le secteur minier comme facteur de croissance*, rapport N° 43402-ZR, mai 2008.

COMMISSION DE L'IMMIGRATION ET DU STATUT DE RÉFUGIÉ DU CANADA, "Rwanda : information sur le poste de conseiller de zone, notamment ses responsabilités, les régions géographiques sous sa responsabilité, le processus de nomination, la durée du mandat et ce qui le différencie d'un chef de zone" in *RefWorld. UNHCR, The UN refugee agency*, <http://www.refworld.org/>, mis en ligne le 8 juin 2009, consulté le 25 août 2014.

CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT, *Examen de la politique d'investissement. Rwanda*, Genève, Éditions Nations Unies, 2006.

GILL L., directrice du réseau et développement Philiias, "La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) en Suisse", présentation powerpoint utilisée dans le cadre du forum *20 ans de la fondation Mode d'Emploi*, Université de Lausanne (CH) 16 novembre 2012.

ITRI TIN SUPPLY CHAIN INITIATIVE, "Initiative ITRI pour la chaîne d'approvisionnement de l'étain: programme d'adhésion au projet iTSCi", in *ITRI*, disponible sur [https://www.itri.co.uk/index.php?option=com\\_mtree&task=att\\_download&link\\_id=52321&cf\\_id=24](https://www.itri.co.uk/index.php?option=com_mtree&task=att_download&link_id=52321&cf_id=24), 2012.

MEDECINS DU MONDE, *Accompagnement psychologique des victimes de traumatisme du génocide, Présentation du projet 2012 - 2013*, juin 2012.

MUTEMERI N., *Compliance Audits of Mining Companies in Rwanda to the CTC Standards Set – Certification Audits Inception Report*, rapport pour le Federal Institute for Geosciences and Natural Resources (BGR, Allemagne) et le RGMA (Rwanda), disponible sur [http://www.bgr.bund.de/EN/Themen/Min\\_rohstoffe/CTC/Downloads/Audits-Methodology-Report.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bgr.bund.de/EN/Themen/Min_rohstoffe/CTC/Downloads/Audits-Methodology-Report.pdf?__blob=publicationFile&v=2), octobre 2010.

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, *Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable*, Genève, 2008.

PHILIAS, "Label RSE" in *Philiias business & society*, <http://www.philiias.org/>, consulté le 20 août 2014.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT, "Human development index (HDI)" in *United Nations Development Programme. Human Development Reports*, <http://hdr.undp.org/fr/content/human-development-index-hdi-table>, consulté le 29 août 2014

RAPPORT DE LA FÉDÉRATION INTERNATIONALE DES LIGUES DES DROITS DE L'HOMME, *Mali. L'exploitation minière et les droits humains. Mission internationale d'enquête*, n°477, septembre 2007.

RAPPORT DE L'ONG PACT, *Projet iTSCi au Rwanda* in *ITRI*, disponible sur [http://solutions-network.org/site-solutionsforhope/files/2011/11/iTSCi-Rwanda-Quarterly-Report-June\\_Sept-2011\\_Public-fr.pdf](http://solutions-network.org/site-solutionsforhope/files/2011/11/iTSCi-Rwanda-Quarterly-Report-June_Sept-2011_Public-fr.pdf), 2011.

RAPPORT DE L'ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES, "Les entreprises multinationales favorisent-elles l'amélioration des rémunérations et des conditions de travail ?" in *Perspectives de l'emploi de l'OCDE*, Paris, 2008.

RAPPORT DE L'ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES, *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas: second edition*, disponible sur <http://dx.doi.org/10.1787/9789264185050-en>.

RAPPORT DU DÉPARTEMENT FÉDÉRAL DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES (DFAE), DU DÉPARTEMENT FÉDÉRAL DES FINANCES (DFF) ET DU DÉPARTEMENT FÉDÉRAL DE L'ÉCONOMIE, DE LA FORMATION ET DE LA RECHERCHE (DEFR), *Rapport de la plateforme interdépartementale matières premières à l'attention du Conseil fédéral*, 27 mars 2013, disponible sur <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/30134.pdf>.

RAPPORTS D'ACTIVITÉS MENSUELS de *Rutongo Mines Limited* de 2011 à 2013.

RÉPUBLIQUE DU RWANDA, MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE, DES MÉTIERS ET DU TRAVAIL, *Reconfiguration et transformation de l'administration publique rwandaise: stratégies et plan de mise en œuvre du programme*, Kigali, mai 2004.

RÉPUBLIQUE DU RWANDA, MINISTRY OF FINANCE AND ECONOMIC PLANNING, *Vision 2020*, Kigali, juillet 2000.

RÉPUBLIQUE DU RWANDA, PROVINCE DU NORD, DISTRICT DE RULINDO, HÔPITAL DE RUTONGO, *Plan Stratégique juillet 2013 - juin 2018*, Masoro, juin 2013.

RÉPUBLIQUE DU RWANDA, RWANDA GEOLOGY AND MINING AUTHORITY, *Strategic Plan 2010-2013. Final draft*, Kigali, 2010.

RUTONGO MINES LIMITED, *Business code of conduct policy*.

*Rutongo mines limited, environmental and social review*, août 2011 (rapport d'un consultant externe indépendant basé à Londres).

SCHÜTTE P., FRANKEN G., VASTERS J., MELCHER F. & KÜSTER D., *The CTC (Certified Trading Chains) Mineral Certification System: A Contribution to Supply Chain Due Diligence and Good Governance in the Mining Sector of Rwanda and the Great Lakes Region in Central Africa*, Federal Institute for Geosciences and Natural Resources (BGR, Allemagne), disponible sur [http://www.bgr.bund.de/EN/Themen/Min\\_rohstoffe/CTC/Downloads/paper\\_SMIDI\\_2011.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bgr.bund.de/EN/Themen/Min_rohstoffe/CTC/Downloads/paper_SMIDI_2011.pdf?__blob=publicationFile&v=3), 2011.

SURVIVAL, "Condamnation internationale du Botswana au sujet des Bushmen" in *Survival*, <http://www.survivalfrance.org/>, mis en ligne le 11 octobre 2013, consulté le 2 septembre 2014.

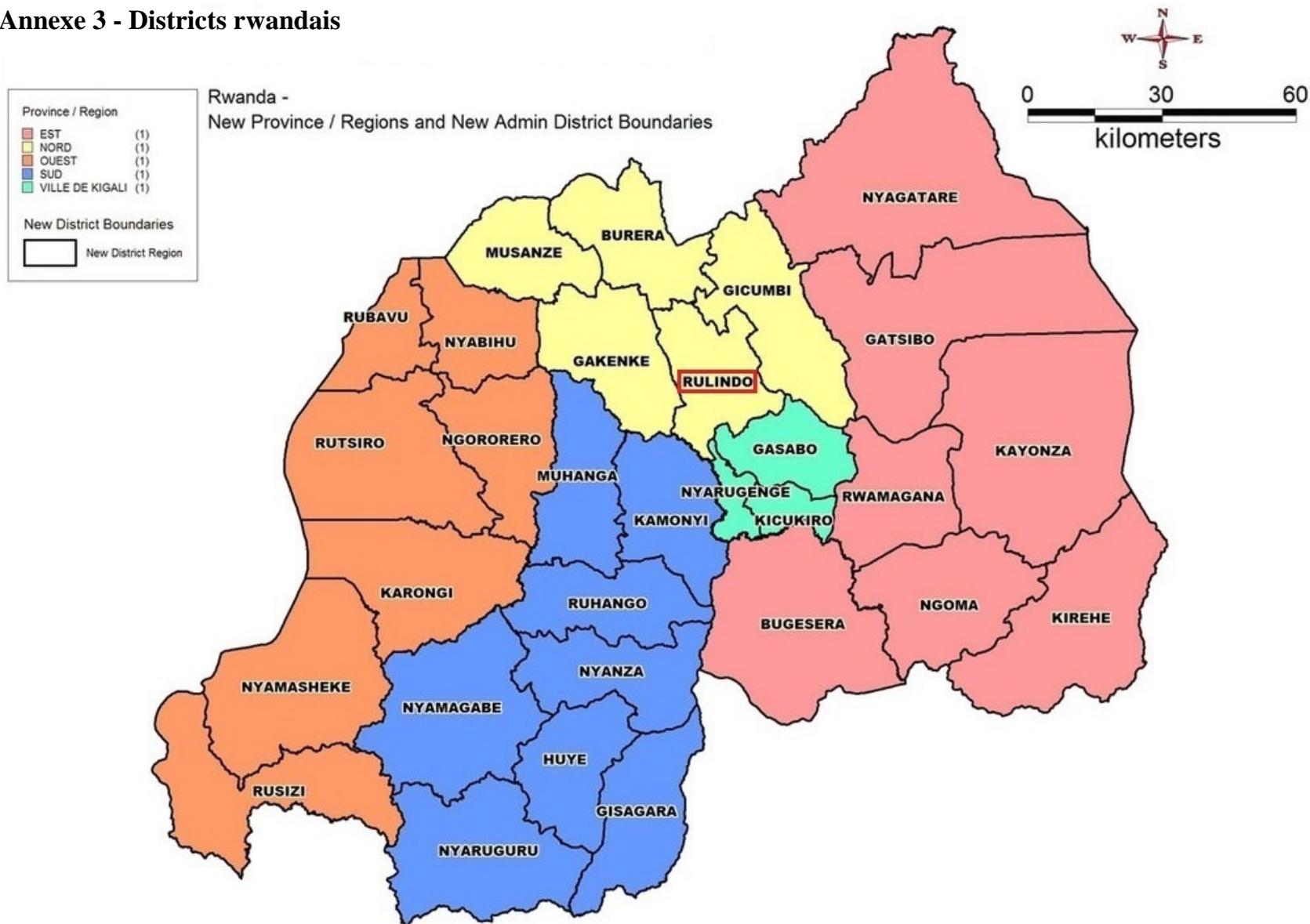
SURVIVAL, "L'ouverture d'une mine de diamants sur le territoire des Bushmen lève le voile sur l'hypocrisie du gouvernement botswanais" in *Survival*, <http://www.survivalfrance.org/>, mis en ligne le 4 septembre 2014, consulté le 26 septembre 2014.

TINCO, "Corporate Social Responsibility" disponible sur <http://www.tincogroup.com/csr.php>, consulté le 21 juillet 2014.

TINCO, "TINCO Investments Ltd" disponible sur [http://www.tincogroup.com/TINCO\\_Placing.pdf](http://www.tincogroup.com/TINCO_Placing.pdf), 12 septembre 2011.

YAGER T. R., "The Mineral industry of Rwanda" in *2009 Minerals yearbook. Rwanda*, United States Geological Survey (USGE), septembre 2011, pp.341-343.

### Annexe 3 - Districts rwandais



Source: GOUVERNEMENT DU RWANDA, *Map of Rwanda's Districts within their respective provinces*, 5 novembre 2009, disponible sur [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Rwanda\\_Districts\\_Map.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Rwanda_Districts_Map.jpg)

#### Annexe 4 - Concessions minières de TINCO au Rwanda



Source: TINCO Investments Ltd, disponible sur <http://www.tincogroup.com/operations.php>

## Annexe 5 - Grilles d'enquête

Tableau n°1: Extrait de la grille d'enquête initiale

Infos à chercher	Quoi	Qui	Où	Quand	Comment j'accède	Comment je motive	Comment je récolte	Problèmes envisagés	Résolution envisagée
<i>Comprendre le fonctionnement de la compagnie étrangère</i>	Historique	Documents internes, internet, dirigeants-chargés de la communication	Siège social de TINCO, terrains d'activités, domicile (internet)	Septembre-Octobre	Contact par téléphone, email, présentation directe au siège	Explication-argumentation directe, explication du projet par lettre officielle, appui d'un tiers	Lecture de documents, recherches internet, entretiens	Refus des dirigeants, perte de neutralité selon l'appui d'un tiers	Diplomatie, promesse de feed-back, recherche de soutien, attitude neutre, analyse du refus
	...	...	...	...	...	...	...	...	...
<i>Identifier les parties prenantes et cerner leurs positionnements par rapport à elle</i>	Toute entité ayant un lien avec TINCO, son implantation, les conséquences de son implantation)	Documents internes, internet, dirigeants-chargés de la communication-employés, communauté, pouvoirs publics locaux	Siège social RM (Kigali), Terrains d'activités, domicile (internet), alentours des mines, Mairie locale	Septembre-Octobre	Contact par téléphone, email, présentation directe au siège et à la Mairie locale, rencontre du chef de village et communauté	Explication-argumentation directe, explication du projet par lettre officielle, autorisations officielles, appui d'un tiers	Lecture de documents, recherches internet, entretiens, observation de terrain	Refus des dirigeants, perte de neutralité selon l'appui d'un tiers, impossibilité d'accès au terrain (sécurité, confidentialité, etc.)	Diplomatie, recherche de soutien, attitude neutre, analyse du refus, recherche d'alternatives (vidéos-photos)
	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Tableau n°2: Extrait de la grille d'enquête dans sa deuxième version

Informations théoriques à chercher	Quoi	Résultats des recherches + dates et sources
<i>Enjeux relatifs à la mise en contact de TINCO avec la population locale</i>	Engagements pris par TINCO auprès de la communauté locale	...
	Tenue/Manquement des engagements pris par TINCO auprès de la communauté locale	...
	Possibilité de revendication/contestation, pouvoir, influence de la communauté locale	...
	Types d'interactions entre TINCO et la communauté locale	...
	...	...

## Annexe 6 - Exemple de guide d'entretien

Le type de guide présenté ci-dessous a été utilisé comme base pour les entretiens avec les employés de la compagnie. Il s'agissait de mettre l'accent sur leur quotidien au travail, en laissant la discussion ouverte. Selon les liens que le participant entretenait avec la communauté locale, plus ou moins de questions lui étaient posées sur sa perspective en tant que membres de la communauté.

<b>Introduction</b>
Présentation, remerciements et détails sur les buts de la recherche
<b>Identifier les acteurs concernés par l'implantation de la compagnie et cerner leur positionnement</b>
Comment avez-vous commencé à travailler pour la compagnie? Quel type de contrat avez-vous? Quelles en sont les conditions? Comment décririez-vous vos conditions de travail (salaires, valorisation, avantages, assurances, etc.)? Avez-vous des possibilités d'évolution au sein de la compagnie? La compagnie vous donne-t-elle des formations? Dans quelles mesures avez-vous la possibilité de communiquer avec les managers ? Y a-t-il une organisation ou des personnes qui peuvent faire le relai? Quels sont les facteurs entraînant une diminution ou une augmentation du nombre d'employés? Vous est-il arrivé de ne plus avoir de travail à la mine? Que faisiez-vous alors? Si la compagnie venait à cesser ses activités prochainement, que feriez-vous? Que faisiez-vous avant? Seriez-vous indemnisé?
<b>Population locale, population rwandaise et enjeux de leur mise en relation avec la compagnie</b>
Quels sont les impacts des activités de la compagnie sur la communauté selon vous? Comment qualifieriez-vous les types de relations que la compagnie entretient avec la population locale?



## **ATTESTATION DE NON-PLAGIAT**

Je soussigné, Florent Dupertuis, étudiant du Master spécialisé en *Éthique, responsabilité et développement*, détenteur du numéro d'étudiant 09-303-363, déclare sur mon honneur que j'ai accompli mon mémoire de master seul et sans aide extérieure non autorisée. Toutes les sources d'informations externes ont été citées conformément aux usages en vigueur.

Fait à Fribourg, le 5 janvier 2015

Florent Dupertuis



# FLORENT DUPERTUIS

## ÉTAT CIVIL

---

Nationalités : Suisse et française  
Date de naissance : 28.07.1990

## FORMATION

---

2012-2014 <i>Master of Arts spécialisé en éthique, responsabilité et développement</i>	Université de Fribourg	Suisse
Octobre 2011 - février 2012 <i>Séjour ERASMUS – Cours suivis dans le domaine de l'éducation</i>	Université de York	York - Angleterre
2009-2012 <i>Bachelor en sciences de l'éducation</i>	Université de Genève	Suisse
Juin 2009 <i>Cours intensifs (un mois)</i>	Goethe Institut	Brême - Allemagne
2008-2009 <i>Licence en sciences économiques de gestion et sociologie</i>	Université Lyon Lumière	Lyon - France
Juillet 2008 <i>Baccalauréat en sciences économiques et sociales avec mention</i>	Lycée Jeanne d'Arc (section ES)	Gex - France

## TRAVAUX ET EXPÉRIENCES

---

Juillet 2013 - décembre 2013 <i>Récolte de données empiriques dans le cadre d'une analyse de projet et d'une recherche sociologique</i>	Ibuka/Médecins du Monde France	Kigali - Rwanda
Avril 2013 - juillet 2013 <i>Remplacement d'un Maître de Classe de Développement Itinérant (MCDI) à 50%</i>	Écoles du Jura et de la Villa Thérèse	Fribourg
Octobre 2012 - avril 2013 <i>Serveur</i>	Restaurant Aiglon Sport	Fribourg
Mars 2012 - juin 2012 <i>Enseignement du français niveau débutant à des adultes migrants</i>	Université Populaire	Genève
Mars 2012 - septembre 2012 <i>Collecte de matériel à destination d'écoles démunies et d'un centre de vie et de formation créé à Madagascar</i>	ONG HOPE/Don du livre	Genève
Février 2012 <i>Promotion du commerce équitable à travers l'entreprise sociale, rédaction d'articles</i>	Kigali Crafts	York - Angleterre
Novembre 2011 – février 2012 <i>Aide à la conservation d'un parc naturel</i>	St Nicholas Field	York - Angleterre
Juillet 2011 <i>Enseignement des mathématiques à des enfants et coaching d'une équipe de football (3 semaines)</i>	ONG ConnectSwiss	Teso et Bunyore – Kenya

Août 2010 - septembre 2012 <i>Employé d'étages (environ 22 semaines)</i>	ISS	CERN - Meyrin
Janvier 2010 - juillet 2012 <i>Moniteur en camp de vacance pour des enfants de 8 à 15 ans (quatre fois une semaine)</i>	SLJ	Suisse
Janvier 2010 - juin 2012 <i>Remplaçant d'enseignants dans des classes de 3p à 6p (environ cent cinquante heures au total)</i>	SEREP	Genève
Novembre 2009 - janvier 2010 <i>Stagiaire dans une classe de 5P (cinquante heures au total)</i>	Etablissement Montfleury-Céligny	Versoix
Novembre 2009 - juin 2011 <i>Professeur de soutien en mathématiques et en français pour des élèves de 9-11 ans</i>	ARA	Genève
Octobre 2009 - août 2012 <i>Chargé de la communication et de la promotion des actions de l'association</i>	AGITH	Ferney - France
Juillet 2009 <i>Employé dans la mise en rayons (un mois)</i>	Migros	Versoix
Avril-mai-juillet 2009 <i>Manutention (environ deux mois au total)</i>	Imprimerie Sro-Kundig	Meyrin
Janvier 2009 <i>Stagiaire dans une classe spécialisée (une semaine)</i>	Etablissement Ami-Argand	Versoix

## DIVERS

---

Langues	<i>Anglais (niveau C1 échelle CECRL), espagnol (B1), allemand (A2)</i>
Intérêts	<i>Sports (football, plongée, fitness, etc.) Travail associatif, voyages, musique, lecture, informatique</i>
Permis de conduire	<i>Type B (voitures et camionnettes)</i>
Service national	<i>Journée d'appel de préparation à la défense (France) Initiation aux alertes et aux premiers secours</i>

## RÉFÉRENCES

---

M. Roland JOST +41 (0)22 775 03 34	Directeur de l'établissement Montfleury-Céligny (Versoix)
M. Arnaud SECONDA +41 (0)76 487 40 14	Superviseur chez ISS Facility Services - CERN (Meyrin)
Mme Colette YOUNG +254 (0)72 800 833	Présidente de l'ONG ConnectSwiss (Nyon)





*Quelles sont les implications locales, en termes d'éthique et de responsabilité, de l'implantation d'une compagnie minière au Rwanda?*

L'implantation d'une entreprise étrangère dans un pays en développement implique que les parties prenantes locales – compagnie, pouvoirs publics et communauté – partagent un espace commun et interagissent. Partenariats, entre-aides mais aussi tensions épisodiques sont autant d'éléments qui cimentent leurs relations. En étant *mis en communauté malgré soi*, ces différents groupes d'acteurs sociaux deviennent dépendants les uns des autres. Cette réciprocité invite à définir leurs responsabilités et, dans une visée éthique, à les partager équitablement. Pourtant, leur répartition est plus souvent le résultat de rapports de force que de délibérations consensuelles, ce qui est source de mécontentements et d'incompréhensions. À partir d'une étude de cas au Rwanda, ce mémoire nous emmène sur les chemins escarpés de la responsabilité, dans le but de la comprendre et d'en tracer les contours.

Mots-clés: interaction, interdépendance, responsabilisation, partage, intérêt.