



**HAL**  
open science

# Repenser la RSE dans le contexte d'un pays en voie de développement, le cas de l'économie circulaire au Cameroun

Joel Ntsonde, Franck Aggeri

## ► To cite this version:

Joel Ntsonde, Franck Aggeri. Repenser la RSE dans le contexte d'un pays en voie de développement, le cas de l'économie circulaire au Cameroun. RIODD, Oct 2017, Paris, France. halshs-01620352

**HAL Id: halshs-01620352**

**<https://shs.hal.science/halshs-01620352>**

Submitted on 20 Oct 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Repenser la RSE dans le contexte d'un pays en voie de développement, le cas de l'économie circulaire au Cameroun.

---

Joël Ntsondé, Centre de Gestion Scientifique (CGS), UMR CNRS i3 9217, Mines ParisTech, PSL Research University

Franck Aggeri, Centre de Gestion Scientifique (CGS), UMR CNRS i3 9217, Mines ParisTech, PSL Research University

## **Résumé**

Confrontés à des problématiques environnementales croissantes liées à leur urbanisation fulgurante, les pays en voie de développement doivent trouver un moyen de conjuguer développement économique et protection de l'environnement. Ce défi considérable amène les acteurs socio-économiques à adopter des approches innovantes en termes de RSE qui ne peuvent pas se penser avec les cadres théoriques actuels, principalement issus de travaux relatifs aux contextes des pays du Nord. A partir d'une revue de littérature sur le concept de RSE et d'une enquête qualitative effectuée sur l'économie circulaire au Cameroun, nous proposons un modèle théorique plus pertinent pour penser la RSE dans le contexte d'un pays africain en voie de développement.

**Mots-clefs :** RSE, relations Nord-Sud, Afrique, économie circulaire, déchets

## Introduction

Depuis leurs indépendances acquises au début des années 1960, les pays d'Afrique centrale et de l'ouest ont dû faire face à plusieurs crises et défis à relever pour mener à bien leurs projets de développement économique. Au début des années 1990, durement touchés par une crise financière puis économique générée par l'effondrement des cours du café, du cacao, des graines oléagineuses, du coton et du thé (CNUCED, 2003), ils ont ensuite dû subir en 1994, une dévaluation de 50% de leur monnaie, le Franc CFA, ce qui a abouti à une inflation importante, une paupérisation croissante de leurs populations et un fort endettement public. Quelques années plus tard, la crise mondiale de 2008 liée aux « subprimes » a incité les pays développés (Etats-Unis, Europe) à réduire leurs aides aux pays en voie de développement. Enfin, en 2014, la secte islamiste Boko Haram a lancé une série d'attaques meurtrières au Nord du Cameroun, obligeant le gouvernement à consacrer une part importante de son faible budget à la lutte anti-terroriste, tandis que la baisse des cours du pétrole a fragilisé toute la sous-région où se trouvent plusieurs pays pétroliers (Nigéria, Gabon, Guinée équatoriale).

L'accumulation de toutes ces difficultés économiques rend difficile toute prise de conscience des problématiques environnementales par les camerounais qui restent préoccupés avant tout par leur survie, que ce soit au niveau des citoyens ou des acteurs socio-économiques. Pourtant les enjeux environnementaux locaux sont réels, la conjugaison d'une urbanisation à la fois foudroyante et chaotique, avec une paupérisation massive, génère déjà des nuisances considérables pour les habitants des grandes villes camerounaises : prolifération des tas d'ordures, inondations, pollution de l'air, propagation de maladies. A première vue, les initiatives de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) au sein des entreprises camerounaises semblent se limiter aux filiales de multinationales qui transposent au niveau local des politiques de RSE souvent décidées au niveau groupe, mais en réalité, bien qu'elles ne soient pas formalisées, les pratiques de RSE sont bien présentes, notamment au sein des PME qui constituent la grande majorité du tissu économique local (Wamba et al., 2014). Il s'agit en fait d'« *une RSE africaine qui ne dit pas son nom* » (Wong, 2012, 2016) reposant sur une vision de l'entreprise comme moyen et outil de production de richesses au service de la communauté.

Mais intégrer les particularismes socioculturels locaux dans une « *RSE africaine* » ne suffit pas à prendre en compte la singularité des approches et des pratiques responsables qui se déploient dans les pays africains, sous peine de passer à côté de toutes les conditions économiques, institutionnelles, historiques et technologiques qui structurent les initiatives

de RSE en Afrique et nécessitent de réinterroger les fondements du concept de RSE. Tout d'abord, appréhender toutes ces caractéristiques présuppose de s'écarter du tropisme individualiste sous-jacent aux modèles théoriques de RSE des pays du Nord (Etats-Unis, Europe) qui conceptualisent la RSE comme un principe ou des pratiques qu'une organisation peut exercer vis-à-vis de la société. Notre thèse est que dans un contexte africain, la RSE ne peut se penser uniquement d'un point de vue individuel mais qu'elle peut également se déployer à travers une dynamique d'action collective pour compenser les limites individuelles de chaque acteur. Les entreprises camerounaises n'ayant pas les moyens d'assumer individuellement leurs responsabilités sociales et environnementales, les pouvoirs publics étant dépassés par l'ampleur des enjeux, ce sont des initiatives d'acteurs privés, d'entrepreneurs et de citoyens qui enclenchent une dynamique d'action collective pour prendre en charge une partie de cette responsabilité sociétale.

Par ailleurs, dans la littérature académique, la plupart des travaux ont cherché à comprendre comment définir la RSE, la mettre en œuvre ou à évaluer son impact sur le fonctionnement des entreprises, mais peu d'entre eux se sont intéressés aux interactions existant entre les deux dimensions constitutives de la RSE : la responsabilité sociale et la responsabilité environnementale, comme-ci ces deux dernières étaient mutuellement exclusives ou comme si l'objet RSE était une sorte d'entité indivisible. Or dans la pratique, les acteurs qui s'impliquent dans des projets responsables cherchent parfois à combiner ces deux formes de responsabilité lorsqu'ils sont confrontés à des enjeux sociaux et environnementaux qui sont interdépendants, ce qui se matérialise souvent dans les pays en voie de développement. La question qui est posée ici est celle de la définition d'un cadre de pensée pertinent pour appréhender les spécificités des enjeux socio-économiques et environnementaux d'un pays africain en voie de développement.

Afin d'étudier ces spécificités africaines, nous nous sommes donc intéressés au cas de la problématique des déchets au Cameroun et à l'émergence d'une économie circulaire. L'impuissance relative des acteurs publics à s'emparer de la question environnementale et la problématique croissante des déchets en milieu urbain ont amené toute une série d'acteurs à structurer des filières de collecte, de traitement et de revalorisation des déchets au croisement des secteurs formels et informels de l'économie camerounaise. Ces acteurs restent limités par leur manque de moyens techniques, financiers ou organisationnels et l'insuffisance de soutien des pouvoirs publics, mais tentent malgré tout d'apporter des solutions innovantes et concrètes pour réduire l'impact des déchets.

Le concept d'économie circulaire, qui a émergé dans les années 1990, connaît un succès croissant en France et en Europe depuis le début des années 2010. En effet, les promoteurs

de ce concept argument que notre système économique actuel repose sur un schéma linéaire qui consiste à répéter indéfiniment le même cycle : produire, consommer et jeter, ce qui n'est pas compatible avec la finitude des ressources de notre planète. En revanche, l'économie circulaire prend en compte les contraintes physiques de notre planète car elle se fonde sur des stratégies de bouclage des flux de matières et de ressources et sur des méthodes comme le recyclage, la réutilisation ou l'éco-conception pour décorrélérer la croissance économique de la consommation de ressources naturelles (FEM, 2012).

Ainsi l'émergence d'une économie circulaire au Cameroun représente un objet d'étude intéressant pour analyser la dimension environnementale de la responsabilité à travers la manière dont les acteurs socio-économiques s'emparent de la question des déchets pour œuvrer à l'avènement d'un environnement plus sain. Elle représente aussi une occasion d'étudier le volet social de la responsabilité, puisque, comme nous le montrerons ultérieurement, ces deux dimensions sont inextricablement liées en Afrique. Dans cet article, nous commencerons donc par présenter notre méthodologie de recherche, puis nous ferons une revue de littérature des travaux qui ont été menés sur la RSE et enfin, nous présenterons les résultats de notre étude en explicitant les différentes formes de responsabilité que nous avons observées puis en proposant un modèle théorique permettant d'intégrer les spécificités de ces formes.

## **Méthodologie**

L'objectif de notre recherche était de concevoir un modèle de RSE pertinent pour un pays africain en nous appuyant à la fois, sur une large revue de la littérature existante et sur une enquête de terrain. Dans un premier temps, nous avons donc effectué une revue de littérature visant à faire ressortir la diversité des approches théoriques qui ont été utilisées par les chercheurs pour analyser le concept de RSE. Cette revue de littérature ne cherchait pas à fournir un état de l'art exhaustif, mais plutôt à identifier les grandes familles de travaux ayant été effectués sur la RSE pour tenter de mieux conceptualiser les différentes facettes que peut revêtir ce concept dans la littérature. Bien qu'il y ait une grande hétérogénéité d'approches sur la RSE, nous avons cherché à proposer un modèle générique, avec une granularité suffisante pour conceptualiser les principaux attributs existants. Cette première phase nous a permis de proposer un premier modèle synoptique de RSE qui nous a ensuite servi de référence théorique dans la suite de notre recherche.

Dans un second temps, étant donné que la majorité des travaux sur la RSE ont été effectués dans les contextes des pays développés (Jamali et Mirshak, 2007), nous avons choisi ensuite de confronter ce modèle synoptique au contexte d'un pays en voie de développement, en l'occurrence, le Cameroun. Nous avons choisi d'étudier plus spécifiquement le cas de l'économie circulaire, qui génère depuis peu une dynamique de pratiques responsables dans le pays, via une enquête de terrain qui s'est déroulée de janvier à avril 2017, soit une durée totale de 4 mois. L'enquête s'est appliquée à identifier les différents types d'acteurs impliqués dans l'économie circulaire au Cameroun (acteurs publics, entreprises, société civile) et à effectuer des entretiens semi-directifs auprès d'une trentaine d'entre eux (voir liste du tableau 1). Ces entretiens ont été menés à partir d'un guide d'entretien regroupant des questions sur d'une part, les enjeux de la RSE et du développement durable, la manière dont ils sont perçus, les rôles joués par les différents acteurs et sur d'autre part, le concept et les enjeux de l'économie circulaire, la manière dont ils sont perçus par les acteurs socio-économiques et les stratégies déployées par les acteurs pour développer l'économie circulaire.

Les entretiens ont été majoritairement enregistrés et retranscrits lorsque les interlocuteurs donnaient leur accord, et pour le reste, nous avons effectué des prises de notes. Les données issues des entretiens ont ensuite été complétées par des données de sources secondaires qui sont précisées ci-dessous (voir tableau 2). Notre analyse s'est ensuite appuyée sur une approche qualitative et inductive en plusieurs étapes (Thomas, 2006, Blais et Martineau, 2006). Les données issues des entretiens (retranscriptions et notes) ont fait l'objet de plusieurs lectures et d'une double analyse. D'abord une analyse verticale de chaque entretien puis ensuite une analyse horizontale, inter-entretiens. Cette double analyse a permis de faire émerger des catégories pertinentes vis-à-vis de notre objectif de recherche. Ensuite, nous avons ensuite effectué un travail de triangulation entre le modèle théorique de référence issu de notre revue de littérature, les catégories issues du travail d'analyse des données provenant des entretiens et enfin les données secondaires que nous avons pu collecter sur le terrain (rapports, fiches de présentation, fiches techniques...) pour construire un nouveau modèle théorique intégrant les caractéristiques du terrain que nous avons étudié.

Typologie des structures	Catégories d'acteurs	Liste des structures
Acteurs privés	Entreprises, PME, TPE, Start-up	Hysacam, AfricaWasteEnergy, KemitEcology, Auversic environnement, Bellomar, BB corp, Super Plastic, Agrocam, Marché de Bonamoussadi, Intrapac, Seka, GIC de production de plastique, Mona plast
Acteurs publics	Ministères, collectivités territoriales	Ministère de l'environnement, Ministère de la recherche, Communauté urbaine de Douala, Mairie de Douala 3e, Mairie de Douala 5e
Société civile	Associations, ONG	CIPRE, ERA-Cameroun, Solidarité technologique, Solidarité PK9, Madiba et Nature, Agence de développement de Douala, Camredd, WasteAid, FCTV, Sanhysd Ajegbo, RAVADEM

**Tableau 1 : liste des acteurs rencontrés**

- Documents de présentation des activités des acteurs
- Fiches techniques sur les procédés de fabrication
- Compte-rendu de visites de sites de production et d'exploitation d'acteurs de la revalorisation des déchets
- Photos prises sur les sites de production et d'exploitation
- Vidéos de présentation de certains acteurs diffusées par les médias TV et internet
- Contenus divers (messages, vidéos, présentation) diffusés sur les réseaux sociaux, en particulier Facebook qui est un canal de communication privilégié pour les entreprises au Cameroun
- Rapport de synthèse des recommandations des assises nationales de l'économie circulaire
- Plan stratégique du réseau d'acteurs RAVADEM (Réseau des Acteurs pour la Valorisation des Déchets Ménagers)

**Tableau 2 : sources de données secondaires**

## Revue de littérature

Dans cette revue de littérature, nous allons analyser la genèse du concept théorique de RSE ainsi que les principales approches qui ont été mobilisées jusqu'à présent par les chercheurs en sciences sociales pour étudier ce concept de RSE. Ensuite nous tenterons de déterminer dans quelle mesure les spécificités des contextes sociaux, économiques et culturels des pays africains ont été pris en compte dans certains travaux, puis nous montrerons les limites théoriques de ces approches et la nécessité d'aller vers un changement de paradigme.

### *Les approches théoriques de la RSE*

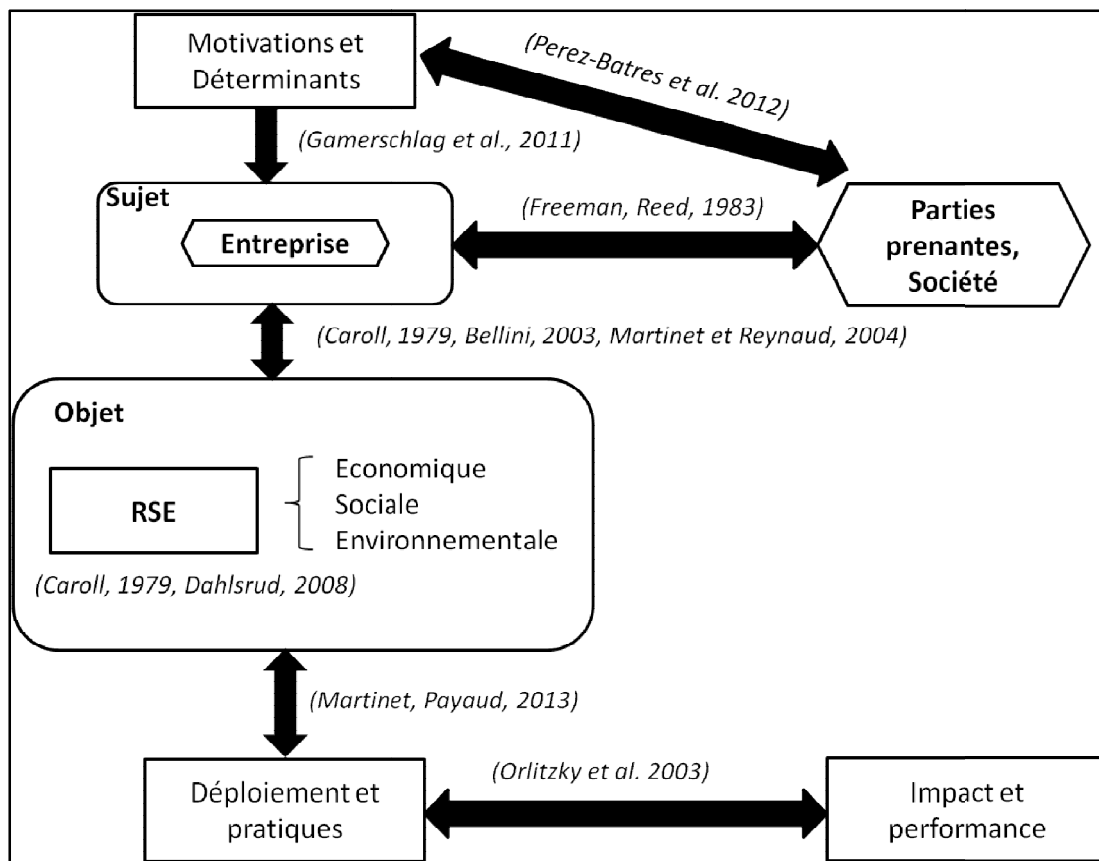
En ce qui concerne l'état de l'art, on peut noter que depuis les années 50, les différentes approches de la RSE ont fait apparaître de nombreux questionnements, que ce soit sur le plan conceptuel, théorique, pratique ou managérial (Attarça et Jacquot, 2005). Ce qui explique que « *l'intérêt des chercheurs pour la RSE se manifeste par un foisonnement conceptuel [...] et par une forte hétérogénéité des travaux en tous genres* » (Acquier et Aggeri, 2008). Plusieurs chercheurs se sont attelés à essayer de fournir une définition théorique à la notion de RSE. Pour Carroll (1979), la RSE représente un ensemble d'obligations que les entreprises ont vis-à-vis de la société et qui sont d'ordre économiques, légales, éthiques et philanthropiques. D'après Wood (1991), la RSE peut se décliner sur trois niveaux : la responsabilité en tant qu'institution sociale de par la légitimité dont elle dispose, la responsabilité par rapport aux conséquences de ses activités, et la responsabilité morale et individuelle des dirigeants et managers. Cependant, à l'heure actuelle, d'après Dahlsrud (2008), la définition la plus utilisée de la RSE est celle qui a été formulée par la commission européenne en 2001, stipulant que la RSE est : « *un concept à partir duquel, les entreprises intègrent, volontairement, des enjeux sociaux et environnementaux dans leurs activités économiques et leurs relations avec leurs parties prenantes* ».

Au début des années 1980, une nouvelle approche plus globale et relationnelle de la RSE a émergé, celle des parties prenantes qui a conceptualisé la RSE à travers les relations entre l'entreprise et les acteurs sociétaux avec lesquels elle interagit (clients, associations, pouvoirs publics...) (Freeman, Reed, 1983). En plus des tentatives de définition et de conceptualisation de la RSE, plusieurs travaux ont cherché à comprendre quelles stratégies



pouvaient adopter les entreprises vis-à-vis de cet objet RSE (Caroll, 1979, Bellini, 2003, Martinet et Reynaud, 2004), certaines se montrant plutôt volontaristes, d'autres réfractaires et les dernières se contentant de s'adapter aux évolutions de leur contexte institutionnel. Cela a amené d'autres chercheurs à caractériser les différentes modalités à travers lesquelles les entreprises déploient et opérationnalisent la RSE (Martinet, Payaud, 2013).

Il faut également noter que parmi les nombreuses approches qui ont été mobilisées jusqu'à présent pour étudier la RSE, un grand nombre d'entre elles ont cherché à déterminer l'influence de la RSE sur la performance des entreprises (Orlitzky et al. 2003, Allouche et Laroche, 2005), tantôt estimant que celle-ci détourne les entreprises de leur véritable objectif, nuisant ainsi à leurs performances (Friedman, 1970), tantôt arguant au contraire qu'elle permet d'améliorer les performances de l'entreprise (Jackson and Nelson, 2004). Des recherches ont aussi été effectuées sur l'impact que la RSE pouvait générer sur la réputation d'une entreprise (Yoon et al., 2006). Enfin, on peut mentionner une série de travaux qui se sont intéressés aux motivations et aux déterminants des pratiques responsables mises en place par les entreprises (Gamerschlag et al., 2011, Bastianutti et Dumez, 2012, Perez-Batres et al. 2012). A partir des différentes approches théoriques qui ont été mobilisées pour étudier la RSE et que nous avons présentées ci-dessus, nous avons construit un modèle synoptique de RSE qui permet de représenter la diversité et la complémentarité de ces approches et de faire ressortir la richesse du concept de RSE (voir figure 1). Ce modèle théorique nous servira par la suite de support pour analyser les spécificités et les attributs de la RSE telle qu'elle peut se décliner dans le contexte d'un pays africain.



**Figure 1 : Modèle synoptique de RSE**

### *Emergence d'une RSE africaine*

Même si, certaines approches se sont intéressées aux déterminants socioculturels de la RSE, jusqu'à présent, la plupart des travaux qui ont été menés sur la RSE se situaient dans le contexte d'un pays développé, en Europe de l'Ouest, Etats-Unis ou Australie (Jamali et Mirshak, 2007). Pourtant la mise en place de pratiques responsables dans le milieu des affaires est encore plus nécessaire dans les pays en voie de développement qui ne disposent pas des mêmes infrastructures, institutions et outils de régulation que les pays développés (Cheung et al., 2009), par conséquent, les attentes vis-à-vis des entreprises dans ces pays sont encore plus élevées et à la mesure des manques existant dans la société (Dobers et Halme, 2009). Par ailleurs, plusieurs travaux de chercheurs ont mis en avant l'inapplicabilité et l'inadéquation des concepts théoriques de RSE construits à partir des perspectives nord-américaines et européennes vis-à-vis des contextes des pays en voie de développement (Prieto Carron et al., 2006).

Malgré le nombre relativement modeste d'études réalisées sur la RSE en Afrique, on peut dénoter une certaine diversité dans les approches mobilisées, symptomatique du caractère protéiforme du concept de RSE. Plusieurs chercheurs se sont par exemple intéressés au cas des firmes pétrolières dans le delta du Niger et aux stratégies que ces dernières doivent déployer vis-à-vis de leurs parties prenantes pour limiter les frustrations et les conflits avec les communautés locales et réduire les impacts négatifs de leurs activités (Edoho 2008, Ite, 2004, Idemudia & Ite, 2006, Lado et Renouard, 2012). Mitchell et Hill (2009) ont cherché à analyser les freins organisationnels qui entravent le déploiement de la RSE au sein de multinationales implantées en Afrique du Sud. La question du Sida est aussi présente dans les préoccupations sociales de nombreuses multinationales implantées en Afrique (Dunfee, 2006, Pestre, 2007). Certains travaux ont proposé une évaluation du niveau de RSE des grandes entreprises implantées en Afrique (Pale et Ouedraogo, 2016, Moskolaï et al., 2016), tandis que d'autres se sont interrogés sur les moyens d'intégrer la RSE dans le droit en vigueur dans l'espace Ohada regroupant 17 pays en Afrique (Diawara et Lavallée, 2014).

Ainsi, de manière générale, par rapport au modèle théorique de RSE que nous avons construit à partir de la littérature (voir figure 1), on peut noter que la plupart des recherches effectuées sur la RSE en Afrique s'intéressent principalement aux processus de déploiement de la RSE et à sa mise œuvre pratique. Il s'agit notamment d'étudier les enjeux et les problématiques attenantes à l'opérationnalisation de la RSE dans le contexte d'un pays africain ainsi que les stratégies déployées par les multinationales pour adapter leurs pratiques aux caractéristiques et aux réalités socioculturelles locales (Gnanzou et FossoWamba, 2014, Daouda, 2014, Kamdem, 2016).

### *Vers une nouvelle forme de RSE ?*

Les travaux sur la RSE en Afrique ont fait apparaître un besoin d'adapter les concepts théoriques de responsabilité aux contextes locaux des pays africains, si bien que la plupart de ces travaux tendent à intégrer les spécificités, souvent culturelles, des pays africains pour tenter de faire émerger des concepts et pratiques d'une RSE idoine. C'est notamment l'approche de Wong (2016) qui tente de poser les contours d'une « *RSE africaine* », qu'il décrit comme une hybridation des préceptes théoriques du Nord avec des pratiques plus traditionnelles et culturelles des pays africains. Dans la même lignée, Wamba et al. (2014)

notent que dans le milieu des PME camerounaises, la RSE s'apparente aussi à une prise en compte des intérêts de la communauté locale dans les activités de l'entreprise.

Finalement, cette « *RSE Africaine* » se contente de décliner en version locale le concept traditionnel de RSE sans questionner ses fondements, ni sa capacité à appréhender les formes et modèles de responsabilités sociales et environnementales existant en Afrique. Si on ne peut nier que les particularismes sociaux et culturels africains tendent à façonner une RSE vernaculaire, il reste tout un ensemble de pratiques de responsabilité sociale et environnementale africaines qui échappent encore à cette « customisation » du concept de RSE. Dans le contexte d'un pays africain, la RSE, que l'on peut définir comme « *la contribution des entreprises au développement durable* » (Courrent, 2012), tend à se positionner dans un système de responsabilité plus large où les entreprises, les pouvoirs publics et les acteurs de la société civile opèrent en partenariats. Dans des environnements grevés par une faiblesse institutionnelle, une incurie administrative et une corruption endémique, la responsabilité sociale peut prendre une forme très différente (Dobers & Halme, 2009). Une vision plus collective de la RSE, s'impose alors pour appréhender les formes d'action collective qui se structurent pour contribuer à résoudre les problématiques sociales et environnementales. En filigrane, l'enjeu qui est posé ici, est de concevoir un nouveau modèle de responsabilité qui inclut à la fois les perspectives collective et individuelle ainsi que les singularités contextuelles des pays africains, comme la forte interdépendance existant entre les enjeux sociaux et environnementaux.

## **Résultats**

Afin d'analyser les différentes formes de responsabilités qui se structurent autour de la question des déchets et de la pollution environnementale, notre étude s'est concentrée sur la problématique des déchets et de l'émergence de l'économie circulaire au Cameroun. Comme nous le préciserons ultérieurement, les paramètres institutionnels, économiques et politiques au niveau national et international ont posé des conditions favorables à l'émergence de tout un ensemble d'acteurs provenant de la sphère publique, privée et de la société civile. Ces acteurs ont décidé de s'attaquer à la problématique des déchets et d'œuvrer pour une transition vers l'économie circulaire (voir encadré 1).

### **Encadré 1 : Exemples d'acteurs et d'initiatives dans l'économie circulaire au Cameroun**

**Hysacam** : entreprise camerounaise d'environ 5000 salariés, présente dans plusieurs grandes villes du Cameroun et dans quelques villes africaines au Bénin, Tchad, Niger. Hysacam a un partenariat technique avec Veolia propreté et gère les opérations de collecte et de traitement des déchets urbains dans 14 des plus grandes villes du Cameroun. Hysacam a aussi construit des usines de captage et de traitement de biogaz et envisage, à terme, de produire de l'électricité à partir de ce biogaz.

**KemitEcology** : projet entrepreneurial basé à Douala dont l'objectif est de fournir une solution alternative au charbon de bois et au bois à moindre coût, en collectant et transformant des déchets organiques ménagers en charbon vert. Chaque année, 288 tonnes de déchets organiques ménagers sont collectés dans la ville de Douala et 24 tonnes de charbon vert sont produits. Kemit est actuellement en train de breveter sa technologie de fabrication auprès de l'OAPI (Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle).

**Solidarité PK9** : association de jeunes créée en 1998 dans le quartier Sobikago PK9 (Douala 3<sup>e</sup>) dans le but de favoriser l'entraide et le développement local avec des actions de sensibilisation des populations sur plusieurs thématiques (gouvernance locale, santé et environnement). En 2014, dans le cadre d'un projet de partenariat public-privé avec la mairie de Douala 3<sup>e</sup> soutenu par l'ONG FCTV et l'Union européenne, ils ont commencé à se concentrer la problématique des déchets avec la précollecte (voir encadré 2) des déchets, la formation des ménages et l'assainissement de plusieurs quartiers de Douala 3<sup>e</sup>.

**Solidarité Technologique** : association franco-camerounaise basée à Yaoundé qui, en partenariat avec la Guilde du Raid, a créé en 2003 le premier centre camerounais de traitement des déchets électriques et électroniques (DEEE). L'autre objectif du centre est de favoriser l'insertion des jeunes démunis en leur octroyant des formations en maintenance informatique et en secrétariat bureautique.

**CIPRE** : ONG créée en 1996 à Yaoundé pour organiser la précollecte (voir encadré 2) et la revalorisation des déchets plastiques dans les quartiers défavorisés. CIPRE a également inclus un volet social dans son activité en formant des personnes défavorisées à la fabrication artisanale de produits divers à partir de déchets recyclés. Dans les années 2000, CIPRE a créé le réseau CAP-ASUR regroupant une quinzaine d'associations et ONG à

Yaoundé pour coordonner les actions de collecte de déchets dans plusieurs quartiers de la ville.

**Bellomar** : Projet entrepreneurial destiné à fabriquer des savons et des détergents à partir d'huiles industrielles usagées collectées auprès des restaurateurs et hôteliers de la ville de Douala. En 2012, avec le soutien de l'ONG FCTV, Bellomar a lancé la création du réseau d'acteurs RAVADEM pour organiser et coordonner plusieurs acteurs du recyclage des déchets à Douala.

**Sanhysd Ajegbo** : Association créée en 2008 pour organiser la collecte des déchets dans plusieurs quartiers de Douala 4<sup>e</sup> et sensibiliser les habitants aux problématiques environnementales. L'association a notamment travaillé à l'assainissement de la ville avec la mairie de Douala 4<sup>e</sup> dans le cadre d'un partenariat public-privé soutenu par l'ONG FCTV et l'Union européenne.

Source : auteurs

### ***Les catalyseurs de l'action collective dans l'économie circulaire***

Au cœur de cette volonté collective d'aller vers l'économie circulaire réside la question de la gestion des déchets particulièrement préoccupante dans les grandes villes camerounaises, et ce, malgré le travail effectué par la société Hysacam qui détient les contrats de délégation de service public, pour la collecte, le transport et le traitement des déchets, auprès des principales communautés urbaines du pays. Les déficiences de la politique de gestion des déchets au Cameroun constituent un des principaux catalyseurs à l'origine de la dynamique d'action collective que l'on peut observer sur place.

## *La question des déchets une prise de conscience difficile mais croissante*

D'après l'ONU-Habitat (2010), c'est en Afrique que le rythme d'urbanisation est le plus élevé (plus de 3,4% par an), conséquence des difficultés croissantes rencontrées par les agriculteurs et les populations rurales pour assurer leurs moyens de subsistance. Ce phénomène d'exode rural a été accentué dans les années 1990 par la crise économique qui a frappé le Cameroun, et provoqué la chute des prix des cultures de rente qu'étaient alors le café et le cacao (Ngambi, 2015). L'afflux massif de populations en provenance des campagnes vers les villes s'est combiné à d'importantes réductions des budgets des pouvoirs publics avec comme conséquence, une déficience considérable de la politique de gestion des déchets. Un responsable de CIPRE, une ONG impliquée dans la collecte et la revalorisation des déchets à Yaoundé, la capitale du Cameroun, décrit ainsi la situation telle qu'il la percevait à l'époque : *« mon attention a été attirée par le fait que dans le milieu urbain il y avait des montagnes d'ordures partout et particulièrement, il y avait les déchets plastiques qui se faisaient remarquer soit par leur couleur, soit par leur mobilité quand il y avait le vent, etc... par leur non biodégradabilité dans la nature [...] Donc tout le monde était en désarroi, dans un contexte de ce genre où la ville était envahie par les ordures, des montagnes d'ordures et même des rues qui étaient complètement au Sud, à cause des ordures ».*

Depuis, un certain nombre d'efforts ont été entrepris par les pouvoirs publics et la société civile, mais malgré une nette amélioration, la situation reste encore perfectible, en particulier dans les quartiers populaires des grandes villes où une bonne partie de l'habitat se construit de manière spontanée au mépris de toutes les règles d'urbanisme, d'hygiène et de salubrité. Toutefois, d'un point de vue général, *« Il n'est pas rare de rencontrer des décharges sauvages d'ordures ménagères au cœur de certains quartiers, ou des cours d'eau complètement bouchés par des déchets ménagers et par des objets plastiques de tous ordres, entraînant un réel phénomène d'insalubrité urbaine, y compris dans les quartiers planifiés »* (Tchuikoua, 2015). Cette situation peut s'expliquer par un ensemble de freins techniques et organisationnels qui entravent considérablement la mise en œuvre d'une politique de gestion des déchets efficaces.

Tout d'abord, les prestations de collecte et de traitement des déchets réalisées par la société Hysacam ne satisfont pas les habitants, comme le précise un membre de Solidarité PK9, une association qui œuvre pour réduire la pollution environnementale dans un quartier de Douala : *« Ils ont beaucoup de manquement, leur fréquence de collecte n'est pas respectée. Ce qui fait que des fois, dans certains endroits, on va trouver beaucoup d'ordures*

*qui ne sont même pas dans les bacs [points de collecte des déchets d'Hysacam]. Ce n'est pas bon. Quand les populations arrivent pour jeter, le bac est déjà plein et les gens jettent au sol. On les a interpellés plusieurs fois pour ça mais bon, comme ils ont le monopole, on ne peut rien leur faire parce que c'est toujours l'Etat qui les soutient en quelque sorte* ». Par ailleurs, les lacunes d'organisation d'Hysacam se heurtent également aux insuffisances de la politique d'urbanisation de la ville. Certains quartiers, souvent les plus populaires, sont difficiles d'accès par la route hormis via quelques sentiers difficilement praticables, surtout en saison des pluies.

C'est donc la faiblesse des moyens dont disposent les acteurs de la gestion des déchets, associée à la pression démographique toujours plus importante de l'exode rural qui freinent considérablement les politiques mises en place pour améliorer le problème des déchets, ce que résume ainsi un membre de l'agence de développement de Douala, une organisation parapublique de développement territorial : *« La ville de Douala croît de manière exponentielle, les moyens augmentent beaucoup moins vite, les infrastructures d'accueil ne suivent pas »*. Toutefois, les habitants des grandes villes comme Douala ou Yaoundé ont aussi leur part de responsabilité. On peut ainsi noter un certain *« désintérêt pour la préservation des équipements, de l'environnement et des infrastructures collectives dans les quartiers populaires et précaires »* (Tchuikoua, 2015). Le contexte de crise économique et sociale endémique, le manque d'accès à l'information et l'incivisme sont les principaux déterminants de la faible implication des camerounais dans la préservation de leur environnement. La prise de conscience des problèmes et des enjeux environnementaux demeure encore restreinte à une faible part de la population mais progresse de plus en plus, et le concept d'économie circulaire, bien qu'encore relativement méconnu, suscite un intérêt grandissant dans la société civile et au sein des pouvoirs publics.

### *L'économie circulaire : une prise de responsabilité collective*

Les enjeux liés à la pollution environnementale et aux déchets conditionnent une prise de responsabilité chez tout un ensemble d'acteurs socio-économiques : les multinationales, les entreprises, l'Etat, les collectivités territoriales et la société civile. Du côté des entreprises, plusieurs grandes entreprises ont entrepris des actions de RSE destinées à améliorer la gestion des déchets au Cameroun. Ainsi, une des plus importantes entreprises camerounaises, la société des Brasseries du Cameroun (SABC), qui commercialise plusieurs marques de boissons, a lancé en 2010 un projet destiné à réduire la pollution des



sols et des eaux en favorisant la récupération et le traitement des eaux usées de ses usines, puis, elle a mis en place en 2012 un partenariat technique avec Hysacam pour collecter les bouteilles plastiques, les recycler et revendre la matière transformée à l'étranger (Kamdem, 2013). De manière générale, au Cameroun, ce sont surtout les grandes entreprises qui ont un comportement volontaire vis-à-vis de la RSE et mettent en place des politiques sociales et environnementales de manière proactive (Ngongang, 2016), ce qui se vérifie dans le cas des déchets qui représentent une problématique de plus en plus importante pour les camerounais. Toutefois, si on prend en compte les caractéristiques institutionnelles du Cameroun, on peut remarquer que cette prise de responsabilité ne se limite pas à la sphère des grandes entreprises mais s'étend également à tout un pan de la société civile.

Il faut dire que depuis la crise économique de 1990, les faiblesses notables de l'action publique combinées aux pressions des bailleurs de fonds internationaux pour libéraliser l'économie du pays ont abouti à un assouplissement juridique régissant les initiatives privées et citoyennes. Pour les bailleurs de fonds internationaux, faire émerger les initiatives de la « société civile » a pour objectif « *d'articuler d'une part, le changement d'orientation de l'aide internationale vers des acteurs locaux en s'appuyant sur les initiatives citoyennes, plutôt que des grands projets d'ordre macro-économique gérés par des états inefficaces et corrompus, avec, d'autre part, la volonté de démocratisation et de décentralisation des pouvoirs allant vers une approche plus participative de la vie politique* » (Pirotte, 2005). Ces changements politiques et institutionnels ont donc permis l'essor de toute une myriade d'acteurs dits de la « société civile », représentés par des entrepreneurs, mais aussi des associations, des ONG, des coopératives (voir encadré 1) qui ont pour objectifs de contribuer au développement économique, social et culturel du pays et de préserver l'environnement (Tchuikoua, 2015). Dans le secteur de la gestion des déchets et de l'économie circulaire, à Yaoundé, on peut mentionner CIPRE et ERA-Cameroun qui sont des ONG organisant des opérations de collecte et de traitement des déchets ménagers, Solidarité Technologique qui est un des tous premiers centres africains de traitement des déchets électroniques ou encore Camredd, une association qui forme des jeunes à la fabrication de pavés à partir de déchets plastiques recyclés. A Douala, on peut mentionner Solidarité PK9 et Sanhysd Ajegbo, deux associations de quartier qui collectent les déchets et sensibilisent les citoyens aux questions environnementales, Kemit Ecology, un entrepreneur qui fabrique du charbon écologique à partir de déchets organiques, ou encore Bellomar, une entreprise qui a mis au point des techniques de fabrication de savons et détergents à partir d'huiles industrielles usées.

Pour ces acteurs, la question de la responsabilité est au cœur de leur engagement et de leur action, comme l'indique un responsable de Kemit Ecology : « *Le projet de Kemit est responsable parce que d'abord on a réussi à limiter, à notre manière, la coupe des bois de mangrove, ne serait-ce qu'en sensibilisant et en s'installant dans la mangrove et en apportant le charbon écologique sur le marché moins cher que le charbon de bois, c'est là le plus gros avantage. Parce que les gens vont changer carrément leurs habitudes d'utilisation du charbon de bois, pour utiliser un charbon qui est plus respectueux de l'environnement* ». Ainsi, théoriser les formes de responsabilité sociale et environnementale qui se structurent dans l'économie circulaire au Cameroun nécessite d'intégrer dans la RSE, les prises de responsabilité opérées par les entrepreneurs, la société civile et même les acteurs publics. Outre les observations empiriques que nous avons effectuées, ce constat s'appuie également sur une étude réalisée en 2011 par l'institut Afrique RSE, basé au Cameroun, qui a conclu que pour être performante, la RSE ne doit pas s'appliquer uniquement aux entreprises privées, mais aussi aux Etats, aux administrations, aux entreprises publiques et aux collectivités territoriales (Tené, 2011).

#### *La dynamique collective de la responsabilité*

Dans la lignée de cette étude de l'institut Afrique RSE, une plateforme de dialogue a été lancée en juillet 2017 par le gouvernement camerounais pour favoriser la co-construction par l'ensemble des parties prenantes, d'une politique publique de RSE adaptée au contexte camerounais. Il s'agit d'un premier pas des acteurs institutionnels, économiques et sociaux pour tenter de s'emparer collectivement des problématiques sociales et environnementales locales et essayer d'enclencher une dynamique appelée à attirer une diversité d'acteurs socio-économiques. Cette volonté part aussi du constat empirique que l'ampleur des défis auxquels sont confrontés les pays africains et la faiblesse relative des acteurs pris individuellement requiert une approche plus globale et systémique. Or, les travaux qui ont été menés jusqu'à présent sur la RSE ne permettent pas réellement d'entrevoir cette dynamique collective que l'on observe au Cameroun, ni de conceptualiser les différentes modalités qu'elle peut revêtir.

En effet, dans la pratique, on peut observer de nouvelles formes d'action collective qui s'organisent et esquissent les contours d'une responsabilité dont les acteurs se saisissent de manière plus collective. Ainsi, à Yaoundé, dans les années 2000, un réseau d'associations (Cap-Asur), a été monté par l'ONG CIPRE pour organiser et structurer les opérations de

collecte dans plusieurs quartiers de la ville. Même si depuis 2012, le réseau est moins actif à cause de la dégradation récente de l'environnement économique au Cameroun, il a la capacité d'organiser des tournées de précollecte (voir encadré 2) des déchets des ménages dans plusieurs quartiers de Yaoundé, puis de trier ces déchets pour orienter la partie recyclable (plastique, verre, métaux) vers des filières de revalorisation. A Douala, depuis 2012, et avec le soutien de l'ONG camerounaise FCTV (Fondation du Cameroun pour la Terre Vivante), plusieurs entrepreneurs et associations tentent de construire un réseau d'acteurs engagés dans des activités de revalorisation des déchets, le RAVADEM. Un des objectifs du réseau est notamment de permettre à ces acteurs, opérant dans plusieurs quartiers de Douala, d'unir leurs forces et leurs moyens afin de pouvoir obtenir un permis environnemental, document exigé par le ministère de l'environnement pour tous les acteurs impliqués dans des activités de traitement et de revalorisation des déchets. Nous pouvons donc en déduire qu'au-delà de la responsabilité des grandes entreprises, théorisée par le concept de RSE, une forme de responsabilité plus collective et moins formalisée se dessine en filigrane, structurée autour d'initiatives développant des solutions innovantes et responsables et essayant d'introduire plus de circularité dans l'économie locale. Cependant, ces initiatives ne se limitent pas à la question de la pollution environnementale, elles tentent aussi d'adresser des problématiques sociales aiguës qui apparaissent simultanément comme finalités et moyens de leurs actions responsables.

#### **Encadré 2 : la gestion des déchets dans les villes africaines**

*« La gestion des déchets dans les villes africaines est dominée par le système « Partenariat Public-Privé ». Cette politique se propage dans les pays en développement à partir des années 1980. Dans le partenariat public-privé, l'Etat ou une institution étatique délègue ses fonctions à une société privée dans le cadre d'un contrat de prestations. Au fil du temps, les prestations des sociétés privées se sont avérées médiocres et connaissent des échecs dans plus de la moitié des villes. Ceci a incité les populations à trouver des alternatives et à s'impliquer dans la gestion des déchets à travers la précollecte dans les quartiers mal desservis. C'est une opération qui consiste à rassembler les déchets dans des récipients pour leur cheminement depuis leur lieu de production jusqu'au lieu de prise en charge par le service de collecte. Dans ce système, des associations, des PME, des ONG, des GIC, etc. passent des contrats de gré à gré avec les ménages pour l'enlèvement des déchets »*

source : Ngambi (2015), p 64

## ***Une économie circulaire performante nécessite une prise en compte des enjeux sociaux***

A la différence de ce qu'on peut observer dans les pays développés, en Afrique, et en particulier au Cameroun, les enjeux sociaux et environnementaux s'entrecroisent et sont très fortement liés, en particulier en ce qui concerne la problématique des déchets. Etant donné, l'urbanisation rapide et le manque de moyens des pouvoirs publics, les enjeux sociaux rejoignent les enjeux environnementaux, si bien que toute tentative d'agir sur l'une des dimensions s'avère vaine si l'autre dimension n'est pas prise en compte dans la stratégie initiale. Dans ce contexte, on ne peut donc pas penser séparément la responsabilité sociale et la responsabilité environnementale, il faut plutôt concevoir une forme de responsabilité socio-environnementale reposant sur une logique dialectique où la question environnementale interroge la question sociale et inversement.

### *Le social et l'environnemental, deux dimensions interdépendantes*

Tout d'abord, les inégalités spatiales et sociales façonnent de manière profonde les inégalités environnementales que l'on peut observer dans les grandes villes du Cameroun. Suite à un exode rural massif, de nouveaux quartiers ont émergé, concentrant des populations issues du milieu rural qui se sont installées en périphérie des grandes villes, dans des zones en dehors des plans d'urbanisation des pouvoirs locaux (Tchuikoua, 2015). Ces quartiers ne sont pas toujours inclus dans les tournées d'Hysacam, et même quand ils le sont, ne sont pas toujours accessibles faute de routes suffisamment larges pour les camions de collecte de déchets. Par ailleurs, la plupart des habitants de ces quartiers subsistent grâce à l'économie informelle, faite de travail précaire et de commerces de rue. Ils manquent souvent de moyens pour financer dans la durée les modestes opérations de précollecte que certaines associations essaient parfois de lancer dans leurs quartiers. Enfin, ce sont encore les habitants de ces quartiers qui n'ont pas accès à l'information et aux canaux d'information publics, et restent ainsi à la marge des projets et des politiques de protection de l'environnement.

Et en retour, on observe également, le renforcement des inégalités sociales par les inégalités environnementales entre les quartiers et les individus. Tout d'abord, les amoncellements d'ordures fréquents dans les quartiers pauvres posent de réels problèmes de santé pour les habitants en favorisant le développement d'insectes et de parasites

(moustiques, cafards, rats...) véhiculant des maladies comme le paludisme par exemple. De plus, les quartiers pauvres n'ayant pas accès à l'eau courante, les habitants de ces quartiers n'ont d'autre choix que de s'approvisionner au niveau des puits et des forages qui, en cas de pollution environnementale, peuvent être contaminés par des agents pathogènes et déclencher des épidémies infectieuses (choléra, fièvre typhoïde, amibes...) (Tchuikoua, 2015). Outre la mortalité accrue consécutive à ces maladies infectieuses, les conséquences socio-économiques de ces problèmes sanitaires sont considérables car ils touchent des personnes qui n'ont souvent aucune couverture santé, n'ont pas les moyens de se soigner et dont l'équilibre économique fragile survit difficilement à une interruption d'activité.

Enfin, certains de ces quartiers font aussi l'objet d'inondations fréquentes en saison de pluie, soit parce qu'ils ont été construits en zones inondables, soit parce que les drains prévus pour évacuer les eaux ont été bouchés par un trop-plein de déchets, ce qui a des conséquences parfois dramatiques pour les familles comme l'explique une responsable de la mairie du 5<sup>e</sup> arrondissement de Douala : *« il y a eu des enfants qui ont perdu la vie parce qu'ils ont été inondés dans des marécages, ils ont été emportés par l'eau. On a eu des cas comme ça l'année dernière...et des maisons qui ont été recouvertes d'eau où les familles ont fait deux, trois jours sans pouvoir faire à manger. On est descendus, on a apporté à manger à la population en attendant que les cours d'eau baissent »*. Ainsi, ce conditionnement réciproque entre les enjeux sociaux et environnementaux oblige les acteurs économiques et sociaux à combiner la responsabilité sociale et la responsabilité environnementale dans leurs projets et initiatives, ce qui se vérifie dans le cas de l'économie circulaire.

### *La question sociale au cœur des enjeux de l'économie circulaire*

La majorité des initiatives et des projets d'économie circulaire qui ont été lancés au Cameroun intègrent un volet social qui cible les personnes les plus fragiles, comme l'explique un responsable de l'ONG CIPRE à propos du démarrage de leur activité : *« le projet c'était que dans son volet social, il visait à améliorer la situation des populations dans les quartiers défavorisés en leur apportant de l'argent. Donc se débarrasser des déchets, ça c'est améliorer la qualité de l'environnement, valoriser les déchets pour avoir de l'argent, ça c'est le volet social. Donc du coup, le projet a été formulé pour contribuer à réduire la pollution de l'environnement due aux déchets et ensuite générer de l'argent aux plus pauvres »*. Cet aspect social se retrouve souvent dans les initiatives de la société civile qui cherchent à combiner les enjeux sociaux et environnementaux. Par ailleurs, on peut noter également

que, souvent, ce volet social s'adresse prioritairement aux jeunes qui sont en difficulté. En effet, la jeunesse camerounaise représente, par son ampleur et son dynamisme un atout considérable pour le développement économique du pays, mais elle correspond aussi à une part de la population particulièrement exposée au chômage et au travail précaire.

Par conséquent, les entrepreneurs, associations ou ONG qui mènent des activités de revalorisation des déchets cherchent souvent à préserver l'environnement et, en parallèle, à réinsérer des jeunes en difficulté, comme l'explique un entrepreneur qui relate une expérience qu'il a vécue dans un centre qui formait des jeunes à la fabrication artisanale de pavés à partir de déchets plastiques : *« J'étais co-formateur dans la structure. On regroupait les jeunes qui n'avaient pas d'emploi dans le quartier. C'était tout un centre, il y avait le secteur textile, automobile, soudure. Je m'occupais également de certaines catégories de personnes qui avaient été déjà en échec dans d'autres systèmes de formation. On leur donnait une seconde chance, d'avoir un métier pratique qui est basé sur le plastique. Donc ils pouvaient prendre le plastique et créer une société en se mettant à leur compte »*. On retrouve également cette volonté d'accompagner les jeunes chez l'association Solidarité Technologique qui a créé un centre de recyclage et de traitement des déchets électroniques : *« l'idée c'était donc vraiment l'insertion des jeunes démunis, et avec une préférence pour l'axe de l'informatique. Donc concrètement ça s'est traduit par deux formations, une en maintenance informatique, une en secrétariat bureautique »*.

En outre, cette jeunesse ne constitue pas seulement une finalité mais aussi une ressource, notamment pour les activités de recyclage qui ne requièrent pas nécessairement d'expertise spécifique, comme l'explique un responsable de l'ONG FCTV qui s'exprime au sujet de l'atelier de recyclage de téléphones portables qu'ils ont monté à Douala : *« Nous avons recruté des jeunes, parce que c'est une activité qui ne demande pas trop d'expertise, de connaissances environnementales... »*. L'autre avantage procuré par les jeunes en tant que ressources réside tout d'abord dans le faible coût qu'ils représentent, notamment pour les associations de quartiers qui manquent de moyens financiers, mais aussi dans leur disponibilité liée à la morosité du contexte économique camerounaise et aux minces perspectives que celui-ci leur laisse. C'est le cas de l'association Solidarité PK9 dans le 3<sup>e</sup> arrondissement de Douala, qui s'appuie sur des étudiants bénévoles pour organiser des opérations de collecte et de traitement des déchets ménagers, ou de l'association Sanhysd Ajegbo, qui mobilise ponctuellement des jeunes pour des opérations de collecte de déchets plastiques dans des quartiers du 4<sup>e</sup> arrondissement de Douala.

L'autre modalité de la question sociale se retrouve dans l'économie informelle, qui représente la majorité des emplois au Cameroun. Dans le cas de l'économie circulaire, cette

économie informelle prend forme à travers des récupérateurs qui opèrent au niveau des décharges ou des bacs d'Hysacam ou parfois même dans divers points de la ville. L'activité de récupération informelle permet à de nombreuses personnes de subvenir aux besoins de leurs familles, favorise la réduction de la consommation de ressources naturelles et limite les impacts négatifs des déchets sur l'environnement (Ngambi, 2015). Malgré le manque d'encadrement administratif et financier de ce secteur informel, les filières de récupération et de retraitement des déchets sont relativement bien organisées et structurées, notamment dans le domaine du fer et de l'aluminium, comme l'explique un responsable de Solidarité Technologique : *« il y a un secteur de la ferraille qui est assez structuré avec des métiers spécialisés et grosso modo, la plupart de ces déchets, des encombrants, qui sont jetés à la rue ou mis dans les bennes municipales sont rapidement ramassés par un ferrailleur qui fait un démantèlement sommaire sur place. Ensuite ça va dans certains quartiers où il y a un travail un peu plus avancé qui est fait, il y a aussi des réparateurs, des négociants, etc... »*. Ainsi, le secteur informel représente une partie indispensable de l'économie circulaire car il apporte toutes sortes de matières aux entreprises et ONG camerounaises.

Par contre, bien que le secteur informel ait une fonction à la fois sociale et environnementale, il représente des risques non négligeables du point de vue de la sécurité et de l'hygiène. Les récupérateurs sont souvent peu formés, mal équipés et ne bénéficient d'aucune protection sanitaire ou juridique (Ngambi, 2015). Cette fragilité des acteurs de l'économie informelle a été intégrée dans le volet social de certaines ONG impliquées dans l'économie circulaire, ce qui est le cas de CIPRE, qui a travaillé avec des récupérateurs à Yaoundé, tout en essayant de leur fournir un minimum d'équipements et de protection nécessaires à leur activité, comme l'indique un responsable de l'ONG : *« à Yaoundé c'est simplement la même chose qu'on faisait sur la décharge de Nkol-Foulou. On allait sur la décharge de Nkol-Foulou, une quinzaine d'artisans récupérateurs qui étaient là travaillaient du matin au soir. C'était leur travail, ils collectaient beaucoup de produits devenus déchets, et en autres de plastiques, nous les avions même à des moments habillé, donc on leur faisait des vêtements appropriés pour leur travail, on organisait des petits prix pour eux. Parfois on leur donnait des bottes parce que c'est un milieu très difficile, les gants, etc. »*. Ainsi, au Cameroun, dans l'économie circulaire, quelque soit la manière dont on approche la problématique environnementale, la question sociale reste incontournable. Dans ce contexte, les deux dimensions sociales et environnementales de la RSE sont indissociables l'une de l'autre. D'autre part, à partir des données que nous avons collectées et analysées, nous avons identifié une autre caractéristique de la RSE au Cameroun : elle a un caractère spatial et peut se décliner sur trois niveaux.

## ***Une responsabilité située dans l'espace et qui se décline sur plusieurs niveaux***

Dans l'économie circulaire camerounaise, plusieurs niveaux de responsabilité se dégagent et s'entremêlent : le niveau international où se positionnent les organisations internationales (Union européenne, Agence française de développement...), et les multinationales (Orange, Vinci...), le niveau national où les principaux acteurs sont l'Etat et les grandes entreprises camerounaises, et enfin, le niveau local composé d'une multitude d'acteurs : collectivités locales, chefferies traditionnelles, associations, coopératives, ONG....

### *La responsabilité du Nord vis-à-vis du Sud*

Tout d'abord, en ce qui concerne le niveau international, si on s'intéresse aux flux et échanges de matières Nord-Sud, on ne peut que constater la place prépondérante des entreprises des pays développés dans l'économie circulaire au Cameroun. Que ce soit en amont, ou en aval des filières de récupération et de revalorisation des déchets, ce sont souvent les pays développés, notamment la France, qui ferme, en quelque sorte, la boucle des flux de matières, avec une implication de plus en plus significative de la Chine. En amont parce qu'au cours des dernières années, les pays développés ont vu l'Afrique comme un débouché potentiel de leurs produits usagers et déchets, et en aval parce qu'étant donné le manque de structures industrielles en capacité de traiter efficacement les déchets sur place, une part importante des matières traitées en Afrique (fer, aluminium, plastique) repartent vers l'Europe, et de plus en plus vers la Chine ou l'Inde (Déclic & Deloitte, 2016). Il existe tout de même sur place, au Cameroun, des filières capables de retraiter partiellement les déchets en provenance d'Europe. C'est le cas notamment des vieilles voitures, qui lorsqu'elles ne peuvent plus rouler, sont découpées pour alimenter des filières locales de recyclage du fer qui produisent des fers à béton pour l'industrie de construction camerounaise. Néanmoins, si ce flux de déchets alimente des filières de récupération et de recyclage, ils posent aussi des problèmes environnementaux en augmentant la quantité de déchets et en générant des risques supplémentaires lorsqu'ils contiennent des substances dangereuses.

Les pays développés sont ainsi très présents en aval des filières de l'économie circulaire pour s'approvisionner en matières transformées. Les entreprises françaises et européennes occupent une place particulière dans l'industrie de recyclage du plastique. A l'heure actuelle, contrairement aux plastiques PVC et PEHD, il n'existe quasiment pas de



structures au Cameroun capables de transformer de bout en bout les plastiques PET utilisés dans la fabrication de bouteilles en plastique. Donc la plupart des entreprises et acteurs impliqués dans recyclage du PET essaient de nouer des partenariats avec des entreprises européennes pour leur vendre les déchets PET sous forme de granulés. Mais ces partenariats sont fragiles puisqu'ils sont tributaires de l'évolution des cours du pétrole. Si bien que la baisse des cours de ces dernières années a mis à mal plusieurs de ces projets avec l'Europe, ce qui profite aux opérateurs chinois, comme l'explique une responsable d'Hysacam à propos du projet « Plastic Recup » qui avait été mis en place avec la SABC pour le recyclage des bouteilles plastiques : *« c'est le projet Plastic Recup qu'on a eu à faire avec les brasseries. Là sur le site, on a acheté une presse à balles, si vous allez voir à l'intérieur il y a les bouteilles compressées et tout. Initialement, on devait les revendre sur la France, on avait un partenaire du groupe Suez Environnement, mais avec la chute du coût du baril, les prix des produits plastiques ont énormément chuté, ça fait qu'aujourd'hui le prix du transport du produit jusqu'en France ne valait pas le prix de rachat, donc on s'est retrouvés ici inondés par toutes ces bouteilles plastiques, donc le projet s'est arrêté. On a du se débarrasser de tout cela, il y a des opérateurs chinois qui sont venus, qui ont pris tout ça à vil prix et on a arrêté »*. Cette dépendance vis-à-vis des acteurs internationaux se vérifie aussi dans d'autres secteurs, comme celui des déchets électroniques.

A Douala, l'ONG FCTV a lancé un atelier destiné à collecter et traiter les téléphones portables défectueux. Formé pour le moment de cinq jeunes, l'atelier récupère les téléphones auprès des revendeurs et des réparateurs dans la ville, puis les trie, sépare les composants (batterie, écran, cartes électroniques...) et les reconditionne pour les expédier en France où une entreprise d'insertion (Les ateliers du bocage), termine les opérations de recyclage. L'intervention de l'entreprise française dans ce cycle de recyclage est indispensable car il n'existe pas localement de structure capable de réaliser l'ensemble des opérations de traitement. Par ailleurs, l'exemple de FCTV illustre également une autre modalité de la prégnance du Nord dans l'économie circulaire du Sud puisque cette initiative est en fait un prolongement de la politique de RSE du groupe Orange, qui par transivité, via la filiale camerounaise d'Orange, finance le projet mis en place par l'association FCTV. Ce projet s'inscrit donc pleinement dans la logique d'une RSE classique d'entreprise imaginée au siège d'un groupe international et déclinée en Afrique, dans les pays d'implantations de ce groupe, comme l'explique un responsable de FCTV : *« c'est une initiative RSE d'Orange France, dans tous les pays où il y a ses filiales implantées. Puisque ce sont eux les garants, vu qu'ils mettent sur le marché certains téléphones....pour contribuer à la marche environnementale du pays et aussi pour faire leur label en termes de RSE, ils ont lancé cette initiative dans plusieurs pays d'Afrique francophone. Spécialement là où se trouve déjà une*

*de leurs succursales* ». On observe de la sorte, le prolongement de la RSE d'un groupe international, se matérialiser sous la forme d'un soutien à des initiatives locales.

Le groupe Vinci, sous l'égide de sa filiale locale, Sogéa-Satom, est un autre exemple de la projection d'une RSE d'un groupe international sur le sol camerounais. Mais cette fois, le soutien ne se fait pas directement sous forme de soutien financier mais plutôt par des apports en nature (machines de production) et un accompagnement technique. A l'heure actuelle, Kemit Ecology, qui fabrique du charbon écologique à partir de déchets organiques, est en train d'acquérir du matériel qui va leur permettre de passer du niveau semi-industriel au niveau industriel. Idem pour l'association Solidarité PK9 qui jusqu'à présent n'avait pas de solution pour revaloriser les déchets plastiques collectés. Ils vont bénéficier d'équipements fournis par Sogéa-Satom pour broyer le plastique collecté et pourront ainsi chercher des débouchés industriels pour leur broyat. Grâce à ces projets de RSE montés par des multinationales, de nombreux acteurs camerounais peuvent ainsi déployer sur leur sol tout un ensemble d'initiatives responsables qui contribuent à améliorer les conditions de vie et l'environnement des habitants. En plus de la RSE internationale, toutes ces initiatives locales bénéficient également du soutien des organisations internationales qui jouent un rôle déterminant dans leur développement.

En effet, cette prise de responsabilité progressive de la société civile, souhaitée ardemment par les bailleurs de fonds internationaux (Engueleguele, 2005), s'est appuyée sur des financements provenant surtout de la coopération internationale. En ce qui concerne l'économie circulaire camerounaise, c'est surtout l'Union européenne et les acteurs de la coopération française et internationale (ONG européennes, PNUD, Banque mondiale...) qui sont les plus présents dans le financement des ONG et des associations locales, compensant ainsi l'insuffisance de soutien financier des pouvoirs publics camerounais. Or, depuis la crise économique qui a touché les Etats-Unis, puis l'Europe en 2008, ces organismes ont fortement réduit leur aide aux projets camerounais, ce qui les a fragilisés, comme le décrit un responsable de l'ONG CIPRE : *« la plupart des acteurs qui finançaient un peu le développement dans le Sud, étaient des acteurs du Nord, c'étaient des organisations internationales qui appuyaient le développement. Beaucoup ont dû replier, parce que quand le gouvernement ne les subventionne pas, du coup ces organisations internationales ne peuvent plus être en mesure, être capables de se retrouver sur le terrain pour apporter tout ce qu'elles apportaient comme appui. Donc c'est vraiment un peu corsé là ! »*. Cet épisode a servi de révélateur dans la mesure où l'arrêt du soutien des organismes internationaux a mis en évidence l'ampleur de l'impact que ces derniers avaient sur les initiatives de la société civile illustrant la forte imbrication existante entre les enjeux de RSE au niveau international

et au niveau local. En plus du niveau international, la RSE se décline aussi au niveau national où l'action publique tente de poser les bases de sa responsabilité institutionnelle mais voit ses dispositifs se heurter à des effets pervers qui apparaissent comme le reflet de ses propres insuffisances.

### *L'action effective mais limitée et complexe de l'Etat camerounais*

A partir de 2012, une série de textes juridiques (décrets et arrêtés) ont été mis en place pour faciliter la mise en place de filières de revalorisation des déchets électriques et électroniques (DEEE), des emballages plastiques non biodégradables, des déchets médicaux, pharmaceutiques ou encore des déchets dangereux. Cette initiative institutionnelle a fait du Cameroun un des pays pionniers en Afrique, surtout en ce qui concerne les déchets électroniques qui ne font l'objet d'une réglementation officielle que dans très peu de pays africains. Cet arrêté sur les DEEE a notamment permis à l'association Solidarité Technologique d'implanter à Yaoundé, au Cameroun, un des tous premiers centres africain de traitement des DEEE. D'autre part, ces textes obligent également les acteurs qui souhaitent s'impliquer pour se lancer dans ces activités à obtenir un permis environnemental (Ngambi, 2015), ce qui constitue une manière de faire sortir de l'économie informelle certains des acteurs de l'industrie du recyclage et d'améliorer la traçabilité des déchets. On peut aussi mentionner un autre arrêté de 2012, qui a libéralisé le marché de la production d'électricité, ce qui a ouvert la voie à des acteurs souhaitant produire et commercialiser de l'électricité à partir de la revalorisation de déchets.

C'est par exemple le cas d'Hysacam, qui a créé en 2016 une filiale dénommée Africa Waste Energy, dont l'objectif est de construire des usines de production d'électricité à partir du biogaz provenant de la méthanisation des déchets présents dans les décharges d'Hysacam. Ensuite, en 2014, là encore l'Etat camerounais a été un des pionniers en Afrique, puisqu'il a fait entrer en vigueur un arrêté (signé en 2012) qui interdit la production et la distribution des sacs plastiques de 60 microns dans tout le pays, puis en 2016, il a organisé les premières assises nationales autour de la question des déchets sur le thème « *Gestion des déchets: Vers une économie circulaire* ». Plusieurs centaines d'acteurs privés, publics et de la société civile impliqués dans le domaine de la gestion et de la revalorisation des déchets ont été invités à participer à ces assises qui ont permis d'organiser des ateliers de réflexion sur la politique environnementale et ont débouché sur un rapport de recommandations. La principale conclusion de ces assises a été le démarrage d'un nouveau

projet au ministère de l'environnement, sur la mise en place d'abord au niveau régional, puis national, d'une bourse de déchets, sous forme de plateforme internet, pour faciliter la mise en relation entre les producteurs et les consommateurs de déchets.

De manière générale, on peut noter plusieurs aspects positifs à ces politiques publiques. L'avènement du permis environnemental a permis aux autorités et aux acteurs du recyclage d'avoir une meilleure connaissance des acteurs opérants dans le secteur, il a permis également d'avoir une meilleure traçabilité de la collecte, jusqu'au transport et à la réutilisation des déchets grâce à un manifeste que tous les intermédiaires de la chaîne remplissent. Ainsi, ce permis a amené les acteurs à atteindre un niveau minimum de professionnalisation via notamment les audits et contrôles qui ont été mis en place dans le cadre de cette loi. Quant à l'arrêté interdisant la production et la distribution des plastiques de moins de 60 microns, il a contribué à réduire la pollution environnementale liée aux sachets plastiques qui s'accumulaient dans les villes et l'environnement. Cependant, ces mesures ont également entraîné des effets pervers que l'administration n'avait pas anticipés. Si dans un premier temps, la mise en place du permis environnemental a contribué à professionnaliser le secteur du traitement des déchets, il a aussi créé une barrière à l'entrée pour beaucoup d'autres qui, par manque de moyens ont arrêté leur activité, ce qui paradoxalement, a réduit les débouchés de recyclage dans la chaîne de valeur du plastique.

Beaucoup d'organisations et d'ONG qui réalisaient des opérations de collecte et de tri des déchets plastiques se sont retrouvés sans débouchés pour leurs déchets, comme l'explique un responsable de l'ONG CIPRE : *« Donc pour toucher aux déchets maintenant, il faut être professionnel, vraiment professionnel. Je dis que, comme chaque médaille a son revers, l'application de cette mesure à laquelle tous les acteurs devraient se soumettre, a débouché dans une situation qu'on peut dire perverse. Parce que je dois être professionnel pour m'impliquer dans la gestion des déchets, du coup, si je n'ai pas la technicité, si je n'ai pas les moyens pour être en règle, pour éviter des problèmes avec l'administration, j'arrête l'activité. Beaucoup se sont trouvés dans une situation où, faute de pouvoir vraiment s'aligner, on préfère peut-être arrêter pour attendre »*. Quant à l'arrêté sur les sachets plastiques, outre le fait qu'il ne s'applique pas aux corps creux (bouteilles, flacons, bidons...) qui polluent aussi énormément l'environnement, leur interdiction brutale n'a pas du tout été anticipée par les autorités. Du coup, en l'absence de substituts, beaucoup de petits commerces ont continué à vendre des sachets plastiques de moins de 60 microns en s'approvisionnant grâce à l'importation via des circuits de contrebande, ce qui a fragilisé l'industrie locale camerounaise qui avait développé des solutions de fabrication de sachets

plastiques à partir de déchets recyclés. Finalement, malgré le volontarisme affiché et les actions entreprises par le gouvernement pour structurer les filières de revalorisation et développer l'économie circulaire, le manque de suivi et de moyens limitent fortement l'impact des mesures prises. Par conséquent, derrière ces insuffisances de l'Etat à assumer ses responsabilités sociales et environnementales, se dessine un espace, à l'échelle plus locale, où émergent des jeux d'acteurs complexes qui se polarisent autour d'enjeux de pouvoirs et de légitimité.

### *Les enjeux locaux de la responsabilité, un tissu complexe d'interactions sociales*

Dans les années 1990, l'inefficience et les insuffisances des pouvoirs publics centralisés en Afrique ont amené les bailleurs de fonds internationaux à promouvoir l'échelon « local » comme cadre d'action optimal, changeant ainsi de paradigme pour promouvoir une approche destinée à « *faire émerger une démocratie empirique forgée dans un processus de construction et de décision partagé et structurant l'action collective autour d'enjeux de développement local* » (Engueleguele, 2005). Cette dynamique soutenue par les aides des pays développés a pris part à la formation d'un tissu dense d'acteurs hétérogènes revendiquant la prise en charge des problématiques sociales et environnementales locales. C'est dans cet espace que s'activent les collectivités locales, les associations, les ONG, mais aussi les chefferies traditionnelles, vestiges des structures précoloniales. Créée en 2002, l'agence de développement de Douala est une association qui est le fruit d'un partenariat public-privé-société civile, avec pour objectif de développer l'économie de la ville en favorisant, par la médiation, la coordination de tous ces acteurs. Il s'agit d'un enjeu crucial pour déminer et limiter les conflits potentiels liés aux enjeux de pouvoirs, comme l'explique une responsable de cette association : « *De manière générale, les acteurs ne travaillent pas toujours en collaboration, chaque acteur développe des projets à son niveau. Ce qui fait que lorsqu'on vient travailler avec un acteur, souvent ils ont l'impression que ceux qui font un peu dans la même activité pensent que nous voulons arracher leur projet ou alors que nous allons les étouffer dans leur projet, vous voyez ? Donc généralement ils n'adhèrent pas si facilement, donc on commence d'abord par une grande sensibilisation, une bonne partie passe par la sensibilisation, l'information, pour les intéresser* ». Dans le prolongement de cette volonté de favoriser le développement local, une nouvelle dynamique s'est structurée pour s'appuyer sur des partenariats entre des acteurs privés et publics pour développer l'économie circulaire.

L'ONG FCTV, avec l'appui financier de l'Union européenne, a ainsi impulsé plusieurs partenariats public-privé dans le 2<sup>e</sup>, le 3<sup>e</sup> et le 4<sup>e</sup> arrondissement de Douala entre d'une part, des associations ou des coopératives engagées dans la collecte et la revalorisation des déchets, et d'autre part des collectivités locales. Du côté des acteurs privés, il y avait notamment les associations Solidarité PK9 (Douala 3<sup>e</sup>) et Sanhysd Ajegbo (Douala 4<sup>e</sup>), que nous avons déjà mentionné précédemment. L'idée de départ était de permettre à ces initiatives privées, très petites, de pouvoir s'inscrire dans la durée en nouant des relations privilégiées avec les administrateurs locaux et en bénéficiant de leur accompagnement. Cependant, après la fin du financement de l'Union européenne en 2014, les résultats des partenariats s'avèrent plutôt mitigés et mettent en relief la complexité des interactions qui se structurent au niveau local. Dans le cas de Sanhysd Ajegbo, on peut tout d'abord noter les difficultés qui peuvent se poser dans la coopération avec les chefs traditionnels, comme l'indique un responsable de l'association : « *Avant même d'agir sur le terrain, on leur dit que nous sommes sur telle action pour qu'on ne dise pas qu'on est en train de prendre leur place, parce que il y a aussi ce côté là, les chefs croient que les activités associatives veulent prendre la place des chefferies. Or la chefferie est traditionnelle, nous ne sommes pas traditionnels, nous sommes une association de droit camerounais, nous ne sommes pas des chefs traditionnels, donc un administrateur ne peut jamais être chef de quartier ou chef de village parce qu'il n'est pas né dans ce village* ». Mais l'obstacle majeur qu'a rencontré Sanhysd Ajegbo, notamment dans le cadre du partenariat privé-public, c'est que la mairie de Douala 4<sup>e</sup> n'a pas respecté ses engagements.

En effet, d'après le responsable de l'association, une bonne partie de la somme qui était destinée à les rétribuer pour les opérations de collecte et d'assainissement effectuées dans Douala 4<sup>e</sup> a finalement alimenté les comptes d'une société fictive qui servait officiellement d'intermédiaire entre la mairie de Douala 4<sup>e</sup> et Sanhysd Ajegbo. Ces soupçons ont d'ailleurs valu au maire de l'époque un procès en 2015 auprès du tribunal criminel spécial dans le cadre de l'opération anti-corruption du gouvernement camerounais. Mais de manière plus générale, le responsable de l'association que nous avons rencontré a regretté de n'avoir finalement que peu de contacts concrets, peu d'accompagnement technique et aucun soutien financier de la part des autorités locales. Il faut noter aussi qu'une des raisons pour lesquelles la société civile se tourne plutôt vers les organisations internationales pour financer ses initiatives vient du fait qu'au Cameroun, contrairement à ce qui est prévu juridiquement, les structures administratives locales (mairies d'arrondissement), qui sont généralement gérées par l'opposition, ne perçoivent jamais leur quote-part de la taxe de développement local. L'essentiel de cette taxe est en réalité capté via un système de reversements opaque organisé par les communautés urbaines (Ngambi, 2015) qui sont

directement rattachées au pouvoir central qui cherche à garder une main mise sur les pouvoirs locaux, détenus par l'opposition. Cet enjeu politique de conservation du pouvoir par l'Etat central face à la volonté d'autonomisation des autorités locales se superpose à la complexité des interactions entre des acteurs locaux aux intérêts parfois divergents.

Néanmoins, le cas de Solidarité PK9 à Douala 3<sup>e</sup> éclaire une autre facette, plus positive de ce jeu d'acteurs locaux. Là encore, avec l'appui de FCTV et de l'Union européenne, Solidarité PK9 a initié un partenariat avec la mairie de Douala 3<sup>e</sup> pour assainir un quartier précaire de la ville. Mais contrairement à ce qui s'est passé à Douala 4<sup>e</sup>, le partenariat a très bien fonctionné, permettant ainsi à l'association de tisser un nœud de relations durables avec à la fois, tout un ensemble d'acteurs publics locaux et les citoyens. Outre la bonne volonté et la probité des interlocuteurs publics avec lesquels ils ont collaboré, un des éléments de cette réussite tient peut-être à l'importance accordé par l'association aux principes de « *gouvernance locale* » et de « *contrôle citoyen* » dont l'objet est justement de s'atteler à faciliter les relations entre les citoyens, les acteurs traditionnels, les acteurs locaux et les structures administratives locales. L'association organise donc régulièrement des espaces de dialogue entre les populations pour réfléchir à certaines thématiques relatives à leur milieu de vie et des forums, des réunions de quartier pour favoriser la participation citoyenne. Ces initiatives leur permettent de remonter des informations à la mairie locale, qui en retour, leur fournissent le cadre officiel dont ils ont besoin pour agir sur le terrain et descendent même parfois sur le terrain à leurs côtés. Bien que la mairie de Douala 3<sup>e</sup> ne soit pas en mesure de leur apporter un soutien financier, ils ont réussi à tisser des relations de confiance qui préexistaient au moment où FCTV a mis en place le projet d'assainissement public-privé, et qui se sont renforcées grâce à ce projet. Finalement, qu'il s'agisse du niveau international, national ou local, des formes de responsabilité différentes se structurent en fonction des paramètres économiques et politiques et des interactions qui se construisent entre tout un panel d'acteurs hétérogènes : organisations internationales, multinationales, Etat, collectivités locales, structures traditionnelles, société civile...

## ***Un modèle théorique pour appréhender les spécificités africaines***

A partir des résultats issus de notre recherche, que nous avons présentés précédemment, nous avons donc réinterrogé le modèle synoptique de RSE que nous avons construit à partir de notre revue de littérature (figure 1). L'objectif de notre démarche étant d'adapter les cadres théoriques actuels afin de mieux conceptualiser toutes les formes et modalités que peut prendre la RSE dans le contexte africain. Nos analyses nous ont ainsi conduits à formuler trois propositions pour faire évoluer de manière adéquate notre modèle initial de RSE.

*Proposition 1 (P1)* : La RSE peut se penser soit à partir d'une orientation individuelle qui correspond aux cadres de pensée classiques de la RSE au Nord (une entreprise qui assume sa responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes et de la société), soit à partir d'une orientation collective qui se matérialise au Cameroun par une prise de responsabilité collective d'acteurs hétérogènes par rapport aux enjeux sociétaux. Par conséquent, si la perspective individuelle correspond aux paradigmes conventionnels de la RSE, que l'on retrouve dans le modèle initial de RSE que nous avons construit au début de notre recherche (figure 1) ; la perspective collective correspond plutôt aux dynamiques de responsabilité collective qui peuvent se former, comme c'est le cas dans l'économie circulaire camerounaise, avec une prise de responsabilité importante de la société civile et des acteurs publics qui fait écho aux paramètres institutionnels et économiques locaux, et agrège tout un ensemble d'entrepreneurs, d'associations, de coopératives et d'ONG soutenus par des acteurs publics et privés opérant à la fois au niveau national et international.

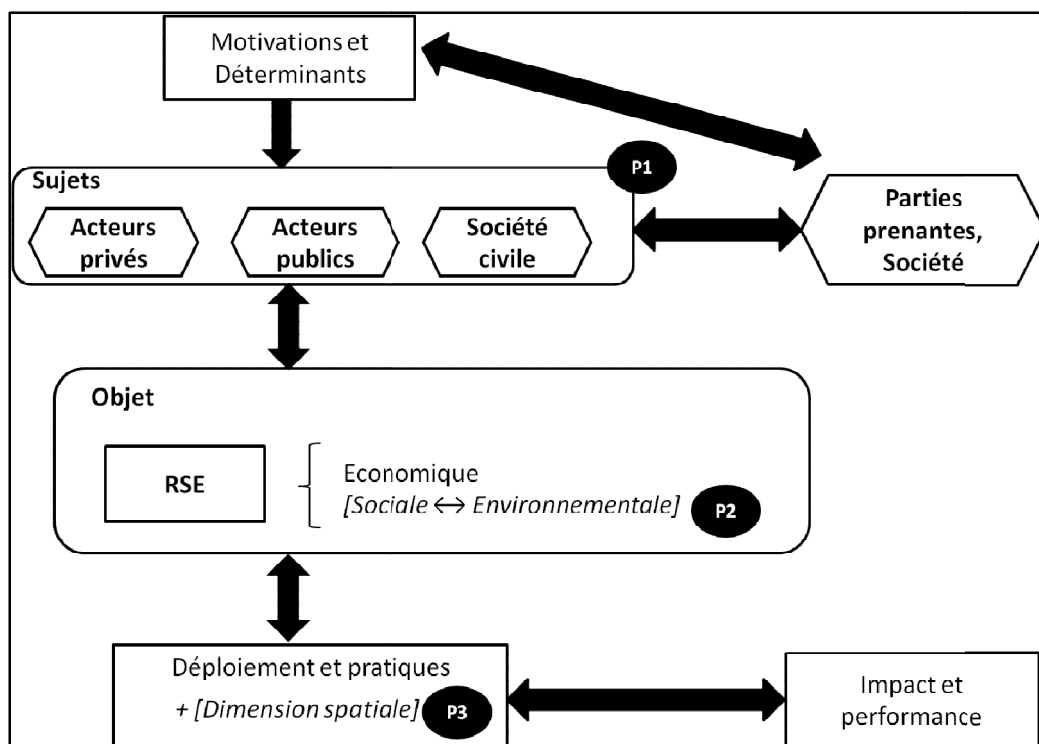
*Proposition 2 (P2)* : Dans un pays africain, les enjeux sociaux et environnementaux sont souvent imbriqués et interdépendants. Sur fond d'urbanisation mal maîtrisée, les inégalités sociales structurent des inégalités environnementales qui, en retour, accentuent la fragilité des couches sociales les plus vulnérables. Le cas de l'économie circulaire illustre parfaitement pourquoi, dans ce contexte, la responsabilité sociale et la responsabilité environnementale sont indissociables et ne peuvent se penser indépendamment l'une de l'autre. Ainsi, des acteurs comme Solidarité Technologique, CIPRE, Sanhysd Ajegbo, Solidarité PK9 ou FCTV ont mis en place des stratégies destinées à adresser simultanément les problématiques sociales (chômage, précarité...) et environnementales (déchets,



pollution...) car ils perçoivent la forte imbrication existant entre ces deux dimensions. Ce conditionnement réciproque des dimensions sociales et environnementales constitue un élément idiosyncratique de la RSE en Afrique, car dans notre modèle initial, le couplage entre ces deux dimensions était beaucoup plus lâche.

*Proposition 3(P3)* : La RSE se situe dans l'espace et se décline au niveau international, national ou local (ville, quartier). Le niveau international expose un jeu d'acteurs entre d'une part, les ONG, multinationales du Nord et d'autre part, les pouvoirs publics, entreprises et acteurs de la société civile du Sud. A l'échelon national, l'Etat tente d'assumer son rôle, tandis qu'au niveau local, un maillage diffus d'acteurs hétérogènes se mobilise pour gérer les problématiques socio-économiques et environnementales. Ces trois niveaux s'entrecroisent, ouvrant ainsi une chaîne complexe de circulation d'enjeux et de pouvoirs. Par exemple, le projet de RSE initié au niveau international par le groupe Orange se déploie à travers plusieurs pays africains, dont le Cameroun, et s'articule avec des formes de responsabilités locales incarnées par un dense tissu d'acteurs nationaux et locaux qui interagissent entre eux : collectivités territoriales, société civile et chefferies traditionnelles. Cette proposition renouvelle la manière de penser le processus de déploiement de la RSE qui jusqu'à présent, avait été analysé au niveau local ou international, sans nécessairement expliciter les interactions entre ces niveaux géographiques et leurs implications en termes de structuration de l'action collective.

En intégrant ces trois propositions (P1 à P3) issues de notre recherche, nous avons donc élaboré un nouveau modèle synoptique de RSE illustré dans la figure ci-dessous :



**Figure 2 : Nouveau modèle synoptique de RSE**

Par rapport au modèle initial, on peut noter que seule la proposition 1 (P1), nous a amené à réellement modifier des éléments clés de la structure du modèle en élargissant les sujets qui sont susceptibles de s'approprier l'objet RSE à d'autres acteurs que les entreprises, et en intégrant une approche collective du rapport qu'ont ces acteurs avec la RSE. Quant aux autres propositions (P2 et P3), elles permettent plutôt de préciser les modalités à travers lesquelles se déclinent certains sous-éléments du modèle dans un contexte africain.

## **Discussion**

Nos recherches nous ont donc amené à proposer un modèle synoptique de RSE, puis à faire évoluer ce modèle avec trois propositions que nous avons formulées à partir des caractéristiques du terrain que nous avons étudié au Cameroun. Le nouveau modèle que nous avons ainsi construit (figure 2), permet de mieux appréhender les caractéristiques de la RSE en Afrique. D'une part, il permet de penser l'approche collective telle qu'elle se matérialise, principalement à cause de facteurs économiques et institutionnels, d'autre part, il met en relief le fort couplage qui existe entre les enjeux sociaux et environnementaux que l'on retrouve souvent dans les pays africains, en proie à un exode rural massif, une

urbanisation mal contrôlée, un manque criant d'infrastructures et une précarité sociale endémique. Ce modèle explicite également les interactions complexes qui se développent entre les acteurs au niveau international, national et local pour adresser les problématiques sociales et environnementales africaines.

A partir de ce modèle, il devient possible de conceptualiser les formes de responsabilités qui se dessinent dans le contexte d'un pays africain, en intégrant leurs modalités sociales, économiques et institutionnelles. Au-delà des approches socioculturelles qui ont déjà été mobilisées pour adapter le concept de RSE aux particularismes africains (Gnanzou et FossoWamba, 2014, Daouda, 2014, Wong, 2012, 2016), nos travaux s'ancrent dans une réflexion ontologique sur les invariants et la contingence du concept de RSE. A cette aune, les trois propositions que nous avons formulées éclairent les éléments saillants des formes de responsabilité que nous avons discernées dans le cas de l'économie circulaire au Cameroun, et ce, qu'il s'agisse de la RSE classique des multinationales ou de la responsabilité des organismes internationaux, des pouvoirs publics, des acteurs privés ou de la société civile.

D'un point de vue théorique, ce cadre conceptuel vise donc à étendre la portée de la littérature existante pour capturer les spécificités des formes de responsabilité africaines qui échappent aux cadres de pensée traditionnels de la RSE. Il s'agit notamment de tendre vers une vision plus large de la responsabilité qui déborde du champ de l'entreprise et se démarque d'une vision « firmo-centrique » pour lui substituer une vision plus collective. Ce modèle permet également d'intégrer les fortes interdépendances qui se structurent entre les enjeux sociaux et environnementaux dans les pays africains et de préciser les interactions organisationnelles ainsi que les jeux d'acteurs qui se structurent au niveau international, national et local.

Par ailleurs, nos travaux ouvrent la voie également à un re-questionnement de l'objet RSE tel qu'il est mobilisé dans les contextes des pays du Nord. En effet, l'essor actuel de l'économie sociale et solidaire et de l'économie circulaire en Europe et en Amérique du Nord appellent à une nouvelle phénoménologie de la responsabilité sociétale et dévoilent de nouveaux espaces de recouvrement entre les enjeux de responsabilité du Nord et du Sud. En effet, étant donné que l'économie sociale et solidaire ainsi que l'économie circulaire font émerger de nouveaux modèles organisationnels reposant principalement sur des logiques d'action collective (Lewandowski, 2016, Micheaux et Aggeri, 2016), leur avènement amène aussi de nouvelles formes de responsabilité au Nord qui peuvent, en partie, s'apparenter aux initiatives de la société civile dans les pays du Sud et mériteraient une plus grande prise en compte dans les travaux effectués sur la RSE.

En ce qui concerne les implications pratiques, le modèle que nous proposons pose les bases d'une meilleure compréhension des spécificités du contexte africain dans la conception des politiques de RSE en Afrique. En s'appuyant sur les résultats de l'étude réalisée par l'institut Afrique RSE (Tené, 2011), depuis juillet 2017, le ministère des PME a initié au Cameroun une plateforme de dialogue qui doit servir de support à la construction collective, par l'ensemble des parties prenantes, d'une politique de RSE plus performante et mieux adaptée au contexte local. A cette aune, notre modèle peut servir de support aux acteurs économiques et sociaux africains pour une meilleure prise en compte de la dimension collective qui est particulièrement prégnante dans les modalités à travers lesquelles la responsabilité se déploie en Afrique.

D'autre part, étant donné l'importance des enjeux économiques, sociaux et environnementaux que doivent gérer les pays africains, nos travaux peuvent permettre aux acteurs internationaux, nationaux et locaux de mieux définir leurs stratégies en intégrant la forte interdépendance qui existe dans les enjeux sociaux et environnementaux. Si le conditionnement réciproque entre la question sociale et la question environnementale est souvent relativement bien pris en compte, d'un point de vue empirique, par les initiatives de la société civile, ce n'est pas toujours le cas pour celles mises en place par les pouvoirs publics et les acteurs privés. Pourtant, une compréhension fine de ces mécanismes s'avère indispensable pour concevoir des politiques de RSE efficaces.

## **Conclusion**

L'étude du cas de l'économie circulaire au Cameroun nous a donc permis d'éclairer les différentes facettes que peuvent recouvrir cet objet que constitue la RSE dans le contexte d'un pays africain. En effet, l'approche exploratoire que nous avons utilisée pour cette étude nous a conduit à partir d'un modèle de RSE issu de la littérature, pour l'enrichir ensuite avec trois propositions et faire émerger un nouveau modèle synoptique de RSE, qui permet, au-delà des approches socioculturelles qui ont cherché à théoriser une « *RSE africaine* » comme adaptation du cadre conceptuel traditionnel de RSE au contexte d'un pays africain, d'interroger les paradigmes sous-jacents de la RSE afin d'y incorporer les formes de responsabilité organisationnelle qui se structurent dans un pays africain sous l'effet de conditions économiques et institutionnelles spécifiques.

Ainsi, d'une part, nos travaux dévoilent un nouveau champ de recherches pour faire émerger de nouvelles approches de la RSE dans le contexte d'un pays africain, et d'autre

part, fournissent de nouveaux outils théoriques pour penser les formes de responsabilité qui se dessinent dans les nouveaux schémas organisationnels (économie circulaire, économie sociale et solidaire), dans les pays du Sud mais aussi, dans une certaine mesure, les pays du Nord. Cependant, étant donné que notre étude s'est plutôt focalisée sur le cas de l'économie circulaire, il serait intéressant d'étendre nos recherches à d'autres contextes pour ouvrir la voie à une généralisation de nos résultats à d'autres domaines d'activité.

## **Bibliographie**

Acquier, A., & Aggeri, F. 2008. Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 1 (180), pp.131-157

Aggeri, F., Pezet, E., Abrassart, C., & Acquier, A. 2005. *Organiser le développement durable, Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Vuibert

Alemagi, D., Oben, P.M., Ertel, J. 2006. Implementing Environmental Management Systems in Industries Along the Atlantic Coast of Cameroon: Drivers, Benefits and Barriers, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13: 221-232

Attarça, M., & Jacquot, T. 2005. *La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales*, XIV<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers

Allouche J., Laroche, P. 2005, *Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature*, Colloque « Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ? », Nancy, France

Barmaki, L., Aitcheikh, D. 2014. Responsabilité sociétale des entreprises en Afrique: approche comparative (Afrique du Sud, Maroc, Sénégal et Tunisie), *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion*, n°3, septembre

Bastianutti, J., & Dumez, H. 2012. Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables ?, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 3 (N° 109), p. 44-54

Bellini, B. 2003. *Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise : La prise en compte de la protection de l'environnement dans son management, État des lieux et perspectives*,

AIMS, Cergy-Pontoise, France

Biwolé Fouda, J. 2011. La pertinence de la Performance sociétale des entreprises dans un contexte de Développement équitable. Le cas des entreprises de production au Cameroun, ***Revue des Sciences de Gestion***, n°247-248

Biwolé Fouda, J. 2014. Le choix d'une stratégie RSE, Quelles variables privilégier suivant les contextes ?, ***Revue Française de Gestion***, n°244

Boidin, B. 2017. Responsabilité sociale d'entreprise et identité du dirigeant : une réflexion sur les petits entrepreneurs en Afrique, ***Éthique et économique/Ethics and Economics***, 14 (1)

Carroll, A.B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, ***The Academy of Management Review***, 4(4), 497–505

Cheung, D., Welford, R., Hills, P. 2009. CSR & the Environment: Business-Supply Chain Partnerships in Hong Kong & the PRDR of China, ***Corporate Social Responsibility and Environmental Management***, 16(5)

Commission Européenne. 2001. ***Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities***, Bruxelles

Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED). 2003. ***Le développement économique en Afrique, résultats commerciaux et dépendance à l'égard des produits de base***, New-York et Genève

Courrent, J.M. (2012), ***RSE et développement durable en PME***, Bruxelles, de Boeck, Coll. Petites Entreprises et Entrepreneuriat

Dahlsrud, A. 2008. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, ***Corporate Social Responsibility and Environmental Management***, 15, 1–13

Daouda, Y.H. 2014. Responsabilité sociétale des multinationales en Afrique Subsaharienne : enjeux et controverses ?, Cas du groupe AREVA au Niger, ***VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement***, 14 (1)

Declic & Deloitte. 2016. ***L'économie circulaire, la nouvelle énergie de l'entreprise***, Livre Blanc

Diawara, K., Lavallée, S. 2014. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans l'espace Ohada : pour une ouverture aux considérations non économiques, ***Revue internationale de***

## ***droit économique***

Dobers, P. & Halme, M. 2009. Corporate Social Responsibility and Developing Countries, ***Corporate Social Responsibility and Environmental Management***, volume 16, pp. 237-249

Dunfee, T.W. 2006. Do Firms with Unique Competencies for Rescuing Victims of Human Catastrophes Have Special Obligations? Corporate Responsibility and the Aids Catastrophe in Sub-Saharan Africa, ***Business Ethics Quarterly***, 16(2): 185-210

Edoho, F.M. 2008. Oil Transnational Corporations: Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability, ***Corporate Social Responsibility and Environmental Management***, 15(4): 210-222

Engueleguele, M. 2005. Démocratie locale et délibération au Cameroun : l'exemple des municipalités dans QUENTIN, P. [dir] ***Gouverner les sociétés africaines, Acteurs et institutions***, éditions Karthala et CEAN

Fondation Ellen McArthur (FEM). 2012. ***Towards the Circular Economy Vol. 1: an economic and business rationale for an accelerated transition***

Freeman, R.E., Reed, L.R. 1983. Stockholders and Stakeholders: a new Perspective on Corporate Gouvernance, ***California Management Review***, vol 25, n° 3, 88-106

Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, ***The New York Times Magazine***, September

Gamerschlag, R., Möller, K., Verbeeten, F. 2011, Determinants of voluntary CSR disclosure: empirical evidence from Germany, ***Review of Managerial Science***, vol 5, 233–262

Gnanzou, D., Fosso Wamba, S. 2014. ***Opérationnalisation de la RSE dans les entreprises en Afrique : Retours d'expériences à travers une étude comparative de deux entreprises industrielles ivoiriennes***, RSE Martinique, 25 au 28 février

Idemudia, U., Ite, U.E. 2006. Corporate-Community Relations in Nigeria's Oil Industry: Challenges and Imperatives, ***Corporate Social Responsibility and Environmental Management***, 13: 194-206

Ite, U.E. 2004. Multinationals and Corporate Social Responsibility in Developing Countries: A Case Study of Nigeria, ***Corporate Social Responsibility and Environmental Management***, 11(1): 1-11

Jackson, I., Nelson, J. 2004, Values-Driven Performance : Seven Strategies For Delivering Profits With Principles, *Ivey Business Journal*, 69(2), 1–8.

Jamali, D., & Mirchak, R. 2007. Corporate Social Responsibility (CSR): theory and practice in a developing Country context, *Journal of Business Ethics*, 72, 243-262

Kamdem, E. 2013. **Développement durable et responsabilité sociétale des entreprises : Regard sur quelques expériences camerounaises**, Université du GICAM, Douala, 21-23 juin

Kamdem, E. [dir] 2016. **Innovation entrepreneuriale et développement durable en Afrique : défis et opportunités**, Etudes africaines

Kehbila, A.G., Ertel, J., Brent, A.C. 2009. Strategic Corporate Environmental Management within the South African Automotive Industry: Motivations, Benefits, Hurdles, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*

Kolk A. & Lenfant F. 2010. MNC Reporting on CSR and Conflict in Central Africa, *Journal of Business Ethics*, 93:241–255

Lado, H. et Renouard, C. 2012. RSE et justice sociale : le cas des multinationales pétrolières dans le Delta du Niger, *Afrique et Développement*, Vol. XXXVII, No. 2, 2012, pp. 167 – 193

Lewandowski, M. 2016. Designing the Business Models for Circular Economy, Towards the Conceptual Framework, *Sustainability*, 8, (1), 43

Martinet, A.C., Payaud, M.A. 2013. RSE : Le foisonnement des pratiques commande un retour sur les fondamentaux

Martinet A.C., Reynaud E. 2004. **Stratégies d'entreprise et écologie**, Paris, Economica

Micheaux, H. et Aggeri, F. 2016. **Innovation environnementale et création de valeur : Emergence et conditions de développement de BM circulaires dans la filière DEEE**, AIMS, Sep, Lyon, France

Mitchell, C.G., Hill, T. 2009. Corporate Social and Environmental Reporting and the Impact of International Environmental Policy in South Africa, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(1): 48-60

Moskolai, D.D., Tsapi, V., Feudjo, J.R. 2016. État des lieux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Cameroun, *Management & Avenir*, n° 86, p. 139-162

Ngaha Bah, A. 2016. Entrepreneuriat social et stratégies RSE de grandes entreprises : un rapprochement opportun dans les pays en développement ? Etudes de cas au Sénégal, dans



Kamdem, E. [dir] ***Innovation entrepreneuriale et développement durable en Afrique : défis et opportunités***, Etudes africaines

Ngambi, J. R. 2015. ***Déchets solides ménagers de la ville de Yaoundé (Cameroun) : de la gestion linéaire vers une économie circulaire, Géographie***, Thèse de doctorat, Université du Maine

Ngongang, D. 2016. Préoccupations de développement durable dans les entreprises camerounaises : une analyse empirique des déterminants dans Kamdem, E. [dir] ***Innovation entrepreneuriale et développement durable en Afrique : défis et opportunités***, Etudes africaines

ONU-Habitat. 2010. ***L'état des villes africaines 2010 : Gouvernance, inégalités et marchés fonciers urbains***, Rapport d'activités, Kenya, Nairobi

Orlitzky, M., Schmidt, F.L., Rynes, S.L. 2003. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis, ***Organization Studies***, 24(3), 103-141

Pale, K., Ouedraogo, I. 2016. Evaluation du niveau de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) des grandes entreprises du Burkina Faso, ***Journal Ouest-Africain des Sciences de Gestion***, Vol.1

Perez-Batres, L.A., Doh, J.P., Miller, V.V., Pisani, M.J. 2012. Stakeholder Pressures as Determinants of CSR Strategic Choice: Why do Firms Choose Symbolic Versus Substantive Self-Regulatory Codes of Conduct ?, ***Journal of Business Ethics***, 110:157–172

Pestre, F. 2007. ***Les relations siège filiales dans les pratiques de responsabilité sociale: Lafarge et la lutte contre le sida en Afrique, XVIe conférence de l'AIMS***, Juin 2007, Montréal, Canada

Pirotte, G. 2005. Société civile importée et nouvelle gouvernance, le nouveau secteur ONG au Bénin dans QUENTIN, P. [dir] ***Gouverner les sociétés africaines, Acteurs et institutions***, éditions Karthala et CEAN

Tchuikoua, L.B. 2015. ***Gestion des déchets solides ménagers à Douala - Acteurs, pratiques urbaines et risques environnemento-sanitaires***, l'Harmattan

Téné, T. 2011. ***Manifeste de Douala sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Afrique***, Douala

Wamba, L.D., Simo B. & Nimpa A.T. 2014. La responsabilité sociale d'entreprise dans les P.M.E. africaines : bilan, enjeux et perspectives, ***Revue congolaise de gestion***, vol I, n19

Wong, A. 2012. Il existe une RSE africaine qui ne dit pas son nom, **Novethic**

Wong, A. 2016. La dimension interculturelle de la RSE en Afrique : une RSE africaine qui ne dit pas son nom, dans Kamdem, E. [dir] **Innovation entrepreneuriale et développement durable en Afrique : défis et opportunités**, Etudes africaines

Wood, D. 1991. Corporate Social Performance Revisited, **The Academy of Management Review**, 16(4), 691–717

Yoon, Y., Gurhan-Canli, Z., and Schwarz, N. 2006. The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations, **Journal of Consumer Psychology**, 16(4): 377-390

Zahrani, F., Naquin, P., & Ngnikam, E. 2006. Précollecte des déchets ménagers dans les pays en développement : comment évaluer les actions menées?, **Revue francophone d'écologie industrielle**, n°43, septembre 2006. p.31 – 43