

Vulnérabilité des travailleurs du secteur minier camerounais : Comprendre et agir sur le bien-être

ABADA Bonaventure

Chargé de Cours, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Dschang
Cameroun

Nohotio Kenne Jean Mathurin

Chargé de Cours, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Dschang
Cameroun

Bilola Essimi Jean Aristide

Chargé de Cours, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée
Université de Douala, Cameroun

Corresponding author : monmail.abada@gmail.com

Résumé

L'objectif de cette étude est d'examiner les déterminants de la vulnérabilité des travailleurs du secteur minier et les leviers du bien-être à actionner pour une amélioration. Elle mobilise une approche qualitative. Les données proviennent d'une part, de l'analyse de la presse locale, des archives et d'autre part, des entretiens semi-directifs. Il en résulte que les travailleurs du secteur minier font face aux mauvaises conditions de travail, sont confrontés à des risques physiques et sociaux, souffrent de l'inexistence de preuves de la relation de travail avec les employeurs, de l'absence d'équipements de protection individuelle. Par ailleurs, s'ajoute le paiement irrégulier des salaires et la violation de leurs droits par les employeurs. Mettre fin à la vulnérabilité de cette main-d'œuvre passe incontestablement par une renégociation des relations sociales entre travailleurs, employeur et État, l'humanisation du cadre juridique minier, et la promotion du travail décent.

Mots-clés : Vulnérabilité - Condition de travail - Mineur - Industrie minière - Bien-être

Summary

The aim of this study is to examine the determinants of the vulnerability of workers in the mining sector and the welfare levers that can be used to improve it. She use a qualitative approach. The data were obtained from an analysis of the local press and archives, and from semi-directive interviews with workers. As a result, workers in the mining sector are faced with poor working conditions, physical and social risks, the absence of proof of the employment relationship with employers, and the lack of personal protective equipment. There is also the irregular payment of wages and the violation of their rights by employers. Putting an end to the vulnerability of this workforce undoubtedly involves renegotiating social relations between workers, employers and the state, humanising the legal framework for mining, and promoting decent work.

Keywords: Mining industry - Welfare - Vulnerability - Working conditions – Miners

Introduction

L'activité économique des pays africains a connu une poussée remarquable à partir du milieu des années 1990. Entre 1995 et 2014, le produit intérieur brut (PIB) régional a cru en moyenne de 4,5 % par an (figure 1), soit à un rythme quasiment deux fois plus élevé que lors des deux décennies précédentes. La croissance économique s'est faite sur une base diversifiée et à la fois les économies des pays riches en ressources naturelles et celles des pays moins bien dotés ont connu cette expansion rapide, revirement qui a alimenté l'idée d'un « essor de l'Afrique » (Chuhan-Pole & al., 2020).

Pour Chuhan-Pole & al., (2020), la nette progression des prix des matières premières a aussi eu pour conséquence de fortement stimuler la production de matières extractives et d'accroître l'intérêt des investisseurs pour les ressources naturelles abondantes de la région, dont les hydrocarbures (pétrole et gaz naturel) et les minéraux (or, diamants, cuivre et minerai de fer), ce qui a conduit à partir de 2000 à une intensification de l'exploration de ressources avec une vague de nouvelles découvertes de gisements et une cadence accélérée d'ouverture de nouvelles mines. Le Cameroun est un vaste champ minier aux ressources variées. Avec une contribution avant l'indépendance de 11 à 20% du PIB et de 5% en 2017, les mines comptent pour une part importante du produit intérieur brut du Cameroun.

Tableau 1 : Production d'or issu de la canalisation

UNITÉ LOCALE D'APPUI TECHNIQUE À L'ARTISANAT MINIER (ULATAM)	PRODUCTION (EN GRAMMES)	VALEUR ESTIMÉE (EN MILLIONS DE FCFA)	PART (EN %)
EST	14 049,53	259,92	0,65
ADAMAOUA	4 147,71	76,73	0,19
NORD	2 220,02	41,07	0,10
SUD	819,76	15,17	0,04
CENTRE	213,55	3,95	0,01
TOTAL	21 450,57	396,84	1,00

Source : ITIE, Rapport du Cameroun pour l'année 2018

Tableau 2 : Production d'or issu de la mécanisation

RÉGIONS	COMMUNES	PRODUCTION (EN GRAMMES)	VALEUR ESTIMÉE (EN MILLIONS DE FCFA)	PART (EN %)
ADAMAOUA	Meiganga	122 678,74	2 269,56	27%
EST	Ngoura/Colomnie	120 057,26	2 221,06	26%
EST	Garoua-Boulai	47 780,48	883,94	10%
EST	Bétaré oya	87 865,54	1 625,51	19%
EST	Beke/Ketté/Toro	57 215,00	1 058,48	13%
EST	Batouri	12 000,00	222,00	3%
EST	Ndéléélé	9 000,00	166,50	2%
TOTAL		456 597,02	8 447,05	100%

Source : ITIE, Rapport du Cameroun pour l'année 2018

L'activité minière a des effets forts variés sur la main-d'œuvre. Ainsi, le débat actuel autour de l'exploitation minière intègre indubitablement la précarité des ressources humaines qui y travaillent. Le nombre de décès, de lésions et de maladies chez cette catégorie de travailleurs demeure élevé. Ewolo & al., (2022) estime à près de 300 le nombre de morts entre 2017 et 2021, lors d'éboulements dans les chantiers miniers, soit par noyade dans des trous miniers non refermés par les entreprises après leurs opérations. Entre autres, la rémunération et les problèmes sociaux sont également d'actualité. Si l'OIT fait ce qui est en son pouvoir pour améliorer les conditions sociales et de travail de la main-d'œuvre de ce secteur, les dirigeants des firmes minières et le gouvernement n'y consentent pas assez d'efforts.

Pour l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), le « bien-être » est un concept multidimensionnel. Il peut être apprécié en convoquant les dimensions psychologique, sociale et physique. Si le « bien-être » est perçu comme un phénomène vécu par une personne qui semble bien dans sa peau, heureuse et qui s'adapte aux changements, le mal-être, cependant, est l'état d'une personne qui se sent mal dans la vie, dans l'entreprise ou dans son environnement. Il s'exprime plus souvent par la fatigue, le stress, la régularité des accidents de travail, etc. Ce concept a été développé en économie par de nombreux auteurs comme Sen (1988), Lachaud (2003), Stiglitz (2012).

La présente réflexion explore les conditions de travail des ouvriers du secteur minier et les leviers à actionner pour changer la donne. L'amélioration des conditions de travail est un véritable défi pour la survie des travailleurs miniers. Les conditions de travail et le mode de management jouent un rôle majeur dans la prévention au même titre que le maintien du lien social dans l'entreprise (Achte et al., 2010). La nécessité de mieux appréhender les contours de ce phénomène conduit à la question de recherche suivante : Quels sont les déterminants de la vulnérabilité des travailleurs du secteur minier et les leviers du bien-être à actionner pour une amélioration ? Au demeurant, outre l'introduction, l'analyse s'articule en trois parties. La revue de littérature, la méthodologie de recherche, la présentation des résultats et la discussion.

1. Revue de littérature

2.1.L'exploitation minière : Une activité artisanale en quête de modernisation au Cameroun

Les activités exploratoires menées au Cameroun de 1960 à 1990, sur 40% du territoire national, de façon artisanale principalement, ont permis de relever que le pays est doté d'un fort potentiel minier commercialisable, notamment le minerai de fer, la bauxite, les diamants, le nickel et cobalt, le titane, l'étain, l'or et l'uranium (Etoga & Bayang, 2018).

Figure 1: Site d'exploitation artisanale à Kambélé III, Batouri



Source : auteurs

Selon Ewolo & al., (2022), le rapport du Cameroun dans le cadre de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) pour l'année 2018, l'exploitation artisanale et semi-mécanisée de l'or est pratiquée aujourd'hui principalement dans les régions de l'Est (Betare-Oya, Ngoura/Colomine, Kambélé/Batouri, Kette, Ouli, Ndélé/Béké Bindiba/Garoua Boulai), de l'Adamaoua (Meiganga, Légalgor/Tignère, Fel), du Nord (Mayo-Rey), de l'Extrême-Nord (Bibemi), du Sud (Akoum II, Mintom, Nyabizam) et du Centre (Eséka).

C'est avec la crise économique survenue en 1988 que le secteur minier s'est inscrit comme une réponse à la diversification de l'économie nationale (Kouokam & al., 2021). L'exploitation des mines au Cameroun constitue de ce fait une opportunité pour le pays si l'on se limite sur les bénéfices liés au développement, à la création d'emplois et à la croissance économique. A travers la loi n°2016/017 du 14 décembre 2016, l'État camerounais, régit la reconnaissance, l'exploration, l'exploitation, la vente, le transport, la transformation et la commercialisation des substances minérales. Le DSCE (Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi)¹ qui définit la politique de développement au Cameroun pour la période 2010-2020 a inscrit le secteur minier parmi les piliers prioritaires pour l'atteinte des objectifs de développement, parmi lesquels « favoriser et à encourager la reconnaissance, la recherche, l'exploitation et la transformation des ressources minérales nécessaires au développement économique et social du pays » (Etoga & Bayang, 2018). En revanche, le désintérêt envers les travailleurs et leur bien-être est préoccupant. Pourtant, la mise en œuvre d'une véritable politique de Gestion des Ressources Humaines, permet aux salariés de bénéficier d'un package de bien-être : travail décent, sécurité au travail, application des droits sociaux, rémunération appropriée, établissement systématique des contrats de travail, etc.

Bien plus, l'industrie minière s'avère conflictuel entre acteurs. En plus de la pollution des eaux, des agressions physiques, le vol de la trouvaille des autres, on assiste également à des *conflits d'autorité* entre l'administration publique et les chefs coutumiers locaux. Malgré les retombées économiques de l'industrie minière, sa réputation a été ternie par de sites dégradés et d'accidents industriels à l'échelle mondiale (Koffi & al. 2023) et des mauvaises conditions de travail.

2.2. Définitions et dimensions du concept de bien-être au travail

2.2.1. Le bien-être un concept polysémique et multidimensionnel

La littérature scientifique relative à la définition du concept de bien-être est abondante. Cette abondante littérature démontre l'intérêt du sujet, pour les chercheurs et les organisations internationales et nationale.

Selon l'OMS, le bien-être sur le lieu de travail est défini comme « *un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part* ». En ce qui concerne l'ILO « *le bien-être au travail se rattache à tous les aspects de la vie au travail, de la qualité et la sécurité de l'environnement de travail, le climat au travail, et l'organisation du travail* ». Pour l'APA (American Psychological Association), « *le bien-être au travail est le résultat de six facteurs : l'équilibre de vie privée-vie professionnelle, l'implication des salariés, la santé et la sécurité, la reconnaissance des employés et le développement des employés, reliés tous ensemble par la communication* ». Si les conceptions ci-dessus se complètent, celles des chercheurs sans être exhaustif sont polysémiques.

La définition authentique du « bien-être » se concentre sur la cohérence entre l'individu et le travail (Ménard et Brunet, 2010). Mais, selon Richard (2012), le bien-être au travail est « *un construit à deux dimensions : une dimension émotionnelle ou affective liée au plaisir et l'ensemble des affects positifs et une dimension cognitive liée à la prise de conscience du sens que prend le travail pour la personne* ». Par contre, selon Biétry et Creusier (2013), l'obtention du bien-être au travail s'appuie sur l'hédonisme.

2.2.2. Les dimensions du bien-être au travail

Trois paliers de douze dimensions permettent de bâtir le bien-être au travail : Le cadre de travail ; la sécurité de l'emploi ; la rémunération et avantages ; la nature du travail ; les relations sociales ; les modes d'organisation du travail ; la relation au temps ; la gouvernance ; le management ; la formations et perspectives ; la relation à la vie privée ; l'éthique et valeurs¹.

Tableau 3 : les paliers et dimensions du bien-être au travail

Paliers	Dimensions			
1	Le cadre de travail	La rémunération et avantages	La nature du travail	La sécurité de l'emploi
2	Les relations sociales	Les modes d'organisation du travail	La relation au temps	La gouvernance
3	Le management	La formations et perspectives	La relation à la vie privée	Ethique et valeurs

Source : Auteurs tiré de *La Fabrique Spinoza* (2014).

Cependant, le contexte camerounais de l'étude et la perception du concept par la population d'étude nous a permis de classer les dimensions en trois paliers selon le degré d'importance de chaque dimension. Il ressort de ce classement que le 1^e palier est constitué :

¹ La Fabrique Spinoza, Note de synthèse, 2014.

du cadre de travail, de la sécurité de l'emploi, de la rémunération et avantages, et de la nature du travail. Le second palier est constitué : des relations sociales, des modes d'organisation du travail, de la relation au temps, et de la gouvernance. Enfin, le 3^e et dernier palier est composé : du management des employés, des formations et perspectives, de la relation à la vie privée, de l'éthique et valeurs.

2.3. Bien-être au travail et absence de vulnérabilité : deux objectifs conciliables

Dans le secteur minier où les coûts de production est rude, il est toutefois fréquent que les gains de productivité se fassent au détriment des conditions de travail (Delobbe & De Hoe, 2012) et du bien-être des travailleurs. Le bien-être au travail est un phénomène collectif puisqu'il concerne toutes les institutions publiques et privées, les managers et les agents. En quelques années, il est devenu un élément de responsabilité sociale, un souci politique, un objectif, une norme (Thévenet, 2017), mais il nous alerte également sur la pénibilité du travail dans le secteur minier.

La notion de bien-être est d'abord une construction économique et juridique traduite dans la réglementation Européenne, qui au départ des préoccupations liées à la santé et à la sécurité des travailleurs a progressivement évolué vers la prise en compte des facteurs de risques plus large de nature plus psychosociale, en réponse aux évolutions profonde des activités des travailleurs, des contextes organisationnels, et de l'environnement économique et technologique dans lequel s'opère aujourd'hui le travail (Berck & Wattiaux, 2008). De plus, que ce soit au niveau institutionnel, médiatique ou politique, le bien-être au travail constitue un sujet d'actualité fortement commenté. L'INRS (Institut national de recherche et de sécurité) et l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) consacrent plusieurs recherches sur cette thématique.

Les pratiques de management du bien-être au travail concernent tout autant les directions générales, les services fonctionnels, dont la GRH, que les lignes d'encadrement. L'enjeu économique de la non-prévention de la sécurité, santé au travail est considérable. Le Bureau International du Travail a estimé à l'occasion de la journée mondiale pour la sécurité et la santé au travail que les coûts économiques des accidents et des maladies liés au travail représentent l'équivalent de 4 % du produit intérieur brut à l'échelle mondiale. D'une part, le besoin impérieux pour les entreprises privées et publiques de placer le bien-être au travail, au même titre que la performance, au cœur de la réflexion stratégique et, d'autre part, les demandes des salariés en termes de bien-être au travail, poussent les employeurs à se réinventer que ce soit en termes de conditions de travail ou bien d'organisation et de management (Bernard, 2019).

Positionner le bien-être au travail, comme un objectif opérationnel de la politique de GRH permettrait de baisser l'absentéisme, de maintenir la santé et d'améliorer la motivation et la fidélisation de leurs collaborateurs. L'entreprise s'y retrouverait également avec une meilleure qualité de travail (Lyubomirsky *et al.*, 2005), une productivité organisationnelle accrue (Harter *et al.*, 2002), une meilleure efficacité individuelle (Wright *et al.*, 2002 ; Lachmann *et al.*, 2010) et, des comportements prosociaux plus nombreux (Podsakoff *et al.*, 2000 ; Lee et Allen, 2002 ; Dagenais-Desmarais, 2010).

3. Méthodologie

3.1. Les fondements théoriques du bien-être au travail

Plusieurs théories gravitent autour de la notion de bien-être, mais nous ne distinguerons que celles qui ont une grande amplitude explicative et une prégnance dans la littérature.

3.1.1. *La théorie des caractéristiques de l'emploi*

Établie au milieu des années 1970, cette théorie développée par Hackman et Oldham décrit les conditions qu'un travail doit offrir pour éveiller de l'intérêt et de la motivation. Au point de départ, cette théorie fut présentée dans le cadre de l'enrichissement des tâches. Puis, elle s'est imposée comme une théorie de la motivation et les auteurs l'ont présentée comme telle (Hackman et Oldham, 1980). Enfin, certains comme (Turcotte, 1982) prétendent que la théorie peut servir de base à une mesure de la qualité de la vie au travail (Barnabé, 1994). (Hackman et Lawler, 1971) trouvèrent qu'en général plus la variété, l'autonomie, l'identité de la tâche et le feedback étaient élevés, plus les employés, qui ressentaient les besoins d'ordre supérieur, étaient motivés et satisfaits, avaient un meilleur rendement, s'absentaient moins de leur travail et obtenaient une cote élevée de la part de leur superviseur à l'égard de la qualité de leur travail.

Selon les auteurs, il y a trois états psychologiques qui suscitent la motivation au travail. En premier lieu, le travail qu'une personne accomplit doit être valorisant c'est-à-dire, avoir un sens pour la personne et lui offrir des défis. Elle doit, en deuxième lieu, se sentir personnellement responsable des résultats du travail qu'elle accomplit. Enfin, une personne doit connaître les résultats de son travail, c'est-à-dire, constamment savoir et comprendre si elle accomplit son travail efficacement (Barnabé, 1994).

La théorie propose donc que les emplois doivent posséder certaines caractéristiques qui soient de nature à créer les conditions suscitant une plus grande motivation, une plus grande satisfaction et par là, un rendement plus élevé.

3.1.2. *La théorie de l'équité d'Adams*

D'après cette théorie, tout individu impliqué dans un échange avec une autre personne morale ou physique se fait une idée assez précise de l'équité au vu de ce qu'il retire de cet échange. Pour arriver à cette évaluation, le travailleur compare le ratio de ce qu'il reçoit sur ce qu'il contribue à produire d'une part, avec le ratio de ce que d'autres reçoivent par rapport à leur contribution (Abada, 2021).

Selon Roussel (2000), pour une entreprise, un traitement équitable a pour effet de mobiliser les salariés en répondant à leurs besoins d'équité, alors qu'un traitement inéquitable aura pour effet de démotiver les salariés. Après évaluation, le travailleur peut éprouver soit un sentiment d'iniquité, de sous-équipé ou de suréquipé. Cette théorie repose de ce fait sur l'adéquation entre le reçu et le perçu, elle suggère que le sentiment d'équité résulte d'un processus d'échange marchand entre un salarié et l'entreprise dans laquelle il travaille (Eva'ah, 2020).

3.1.3. *La théorie du travail décent*

Le qualificatif « décent » accolé au travail place nettement le débat au niveau des valeurs transgressant le caractère économique et relatif de l'approche traditionnelle du travail (Pougoue, 2019). D'ailleurs, l'agenda du travail décent tel qu'articulé dans la Déclaration de

l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur « la justice sociale pour une mondialisation équitable » repose le travail décent sur quatre piliers :

- la promotion de l'emploi sous toutes ses formes ;
- le renforcement des mesures de protection sociale (sécurité sociale et condition de travail) ;
- la promotion du dialogue social et le tripartisme ;
- le respect, la promotion et mise en œuvre des principes et droits fondamentaux au travail.

In fine, parler du travail décent renvoie aux désirs de tout travailleur d'acquiescer un travail productif et bien rémunéré, assorti de meilleures conditions de sécurité lors des exercices ainsi que d'une protection sociale pour toute sa famille. Ce modèle de travail prône l'égalité de chance et de traitement aussi bien pour les femmes que pour les hommes (Abdoulkadri, 2020).

3.2. Techniques de collecte des données

Nos investigations sont menées dans les régions du Centre, de l'Est et du Sud. Le choix de ces régions se justifie, d'abord, par le fait que l'essentiel des activités minières se déroule dans les régions de l'Est et du Sud, ensuite la région du Centre abrite le MINMIDT, la Primature et la Présidence de la République du Cameroun. Institutions gouvernementales qui monopolisent les décisions dans le secteur minier.

Différentes techniques combinant analyses de la presse locale, archives, entretiens semi-directifs et observation directe sur les chantiers miniers et environs ont été adoptés pour collecter les données avec un échantillon composé des responsables du MINMIDT en avril 2023, et des travailleurs miniers dans les localités de Djoum, Akom 2, Betare Oya, Kambélé et Yokadouma en février 2021 et juin 2022, permet de voir comment s'articulent les logiques d'acteurs dans le secteur minier. Le choix du site a été fait en raison de la prépondérance de l'orpaillage et des facilitateurs que nous avons dans les délégations régionales du MINMIDT.

Les questions du guide d'entretien sont entre autres : Qu'entendez-vous par « vulnérabilité des travailleurs » ? Comment jugez-vous les conditions de travail dans les entreprises minières ? Y a-t-il un dispositif sécuritaire ? Sinon quelles sont les consignes de sécurité adoptées ? Les salaires versés par les employeurs sont-ils équivalents à la dureté du travail et aux risques encourus ? Comment jugez-vous les efforts déployés par le gouvernement et les employeurs pour améliorer les salaires, la sécurité et les conditions de travail dans le secteur minier ? Y a-t-il un lien entre la précarité et le rendement au travail ?

Entrecoupés, et d'une durée moyenne de 40 minutes, ces entretiens ont été exploités de façon à conserver la richesse des verbatim. Ils ont par la suite fait l'objet d'une analyse de contenu thématique développée par Huberman & Miles (1991). Les résultats obtenus sont présentés ci-après.

3.3. L'analyse des données

L'analyse s'est faite en deux temps. Dans le premier, nous avons analysé la documentation (les textes réglementaires sur l'exploitation minière, les journaux, les rapports de l'ITIE, les ouvrages, les thèses, les mémoires, les articles et les projets d'exploitation minier). Dans un second, pour soucier d'authenticité nous avons retranscrits fidèlement et totalement tous

les entretiens. Dans un troisième temps nous avons croisé la documentation et les entretiens retranscrit.

4. Résultats

4.1. La Sécurité et les conditions de travail

L'activité d'extraction minière, qu'elle soit une exploitation souterraine ou à ciel ouvert, comporte des risques qui peuvent causer des lésions professionnelles (Awa Notaye Niang, 2019). Le Cameroun a adopté une série de lois régissant les relations professionnelles entre l'employeur et l'employé. Celles-ci comprennent les dispositions obligatoires ayant trait à l'embauche, aux conditions de travail, aux heures de travail, au salaire minimum, à la couverture par la sécurité sociale.

Il ressort de l'exploitation des données de plusieurs études² que dans les exploitations minières les ouvriers travaillent entre 9 et 12 heures par jour, y compris la nuit. « Par contre, les salaires versés par les employeurs bien que supérieurs au Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) sont inférieurs à 100 000 F et très rarement supérieur à 150 000F. À cette situation s'ajoutent le paiement irrégulier des salaires, des heures supplémentaires et l'acquisition d'équipements (casque, bottes, blouse, etc.) aux frais des travailleurs »³.

*Pour deux entreprises chinoises dans la zone de Betare Oya, sur la base d'échanges avec des travailleurs, il n'y a pas de cadre d'échange ou de concertation entre les employés et leur employeur. En effet, le système de syndicat / délégué du personnel n'existe pas, et très souvent les employés sont amenés à être sanctionnés (licenciement, retenue sur salaire, etc.) sur simple décision de l'employeur et donc sans communication ou conseil de discipline. De plus il n'existe pas de base ou de registre enregistrant les conflits entre les employés et leur employeur.*⁴

Par ailleurs, les travailleurs souffrent également de l'inexistence de preuves de la relation de travail avec les employeurs. Plus tard, il devient impossible de savoir exactement ce que les parties s'étaient dites à la conclusion du contrat, et même parfois quel type de rapport existe entre elles, notamment lorsque le principe même de la rémunération est discuté.

En outre, les enfants qui travaillent dans les mines artisanales sont confrontés à plusieurs types de risques physiques et sociaux :

- absence d'équipement de protection individuelle (EPI);
- risques liés au milieu du travail et à l'exposition au mercure ou au cyanure au moment de la récupérer par amalgame l'or ;
- risques de dommage physique liés à l'effondrement des galeries, à la chute des pierres, au glissement de terrain ou de noyade.

² PNGE, 1995 ; Njoya, 2011 ; Etoga, 2018.

³ Entretien du 13 juin 2022 avec un travailleur à Betare Oya.

⁴ PRECASEM. Etude relative à l'élaboration d'un cadre d'utilisation des revenus miniers et des carrières au niveau local Cameroun ; rapport final, 20 mars 2020

Mais encore, selon Mokam & al., (2016) de nombreux orpailleurs souffrent de traumatismes liés aux accidents de travail, notamment les éboulements qui constitue l'une des principales sources de mortalité dans les chantiers miniers artisanaux. Par ailleurs, les jeunes de la localité sont également sujets à une mortalité précoce à cause de l'intensité du travail.

4.2. Le déni de la réglementation sociale en faveur des travailleurs

Dans une enquête réalisée dans les régions de l'Adamaoua et de l'Est en 2015, le Friedrich Ebert Stiftung, révèle que les problèmes en relation avec la violation du droit au travail persistent entre les employés et leurs employeurs, à savoir :

- les licenciements abusifs ;
- le non-versement des cotisations sociales à la CNPS ;
- le non-paiement des droits et indemnités aux travailleurs ;
- le non-établissement des certificats de travail en cas de séparation ;
- les discriminations dans le traitement salarial ;
- le refus des congés payés ;
- l'interdiction de s'affilier à des syndicats professionnels ;
- l'interdiction du droit de grève ; etc.

Pourtant, le Cameroun dispose d'un cadre juridique et institutionnel de protection du droit au travail conforme aux exigences internationales, avec notamment la ratification de la quasi-totalité des instruments internationaux de protection du droit au travail, y compris les conventions de l'OIT, et la mise sur pied d'institutions chargées de veiller au respect desdites conventions, notamment le Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale, le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises de l'Économie Sociale et de l'Artisanat (Friedrich Ebert Stiftung, 2015), mais, ces efforts sont globalement mis en échec par les employeurs.

Selon la (Fidh, 2007) la mondialisation économique et financière a consacré la puissance des acteurs non étatiques et en particulier des entreprises minières opérantes à l'échelle mondiale. Si les États ont la responsabilité première de promouvoir, respecter et faire respecter les droits de l'homme, il apparaît clairement que les exploitations minières camerounaises ont l'obligation de respecter ces droits. Il se dégage que sur les quatre principes du BIT concernant les droits fondamentaux, les employeurs des exploitations minières n'en respectent effectivement aucun⁵.

5. Discussion

Au Cameroun, mettre fin à la vulnérabilité de la main-d'œuvre des exploitations minières passe incontestablement par une renégociation des relations sociales entre acteurs (travailleurs, employeur et État), la motivation des travailleurs, l'humanisation du cadre juridique minier, et la promotion du travail décent.

5.1. Renégocier les relations sociales

Chaque acteur poursuit des objectifs stratégiques en fonction de son identité sociale, de sa logique d'action, mais également de l'environnement avec lequel il interagit. Dans cette perspective, l'acteur ne peut être réduit à sa stratégie au sens de (Crozier et Friedberg, 1977),

⁵ Selon les résultats de l'enquête menée en 2015 par Friedrich Ebert Stiftung dans les régions de l'Adamaoua et de l'Est.

compte tenu de l'influence de son identité et de l'environnement. Il aura tendance à changer la nature du jeu, ou à déplacer les enjeux et les zones d'incertitudes. Les acteurs sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Ainsi le mode de négociation débute par le diagnostic des interactions d'acteurs et le mode de négociation se caractérisera par la procéduralisation institutionnelle basée sur la construction et l'appropriation des préférences, et sur la constitution et la mise en œuvre des engagements permettant à tous les acteurs (employeur, employé, État) de tirer ensemble les bénéfices de l'exploitation minière.

Selon Abada (2020), le fonctionnement d'une entreprise privée ou publique est faite d'arrangements et de réarrangement constant entre les acteurs autour des procédures, moyens et stratégies qui permettent à ces dernières de fonctionner effectivement. Ces arrangements autour des intérêts représentent des menaces qui peuvent provoquer une résistance de la part d'autres acteurs car les intérêts se déclinent en différentes formes qui ne sont pas neutres sur le résultat du projet ; D'où l'invitation à identifier les acteurs, leurs stratégies, leurs enjeux, leurs sources de pouvoir, les événements qui les mettent en position de force ou de faiblesse, et les actions qu'ils entreprennent, pour contribuer activement, ou au contraire, pour résister au changement souhaité.

5.2.Motiver les travailleurs

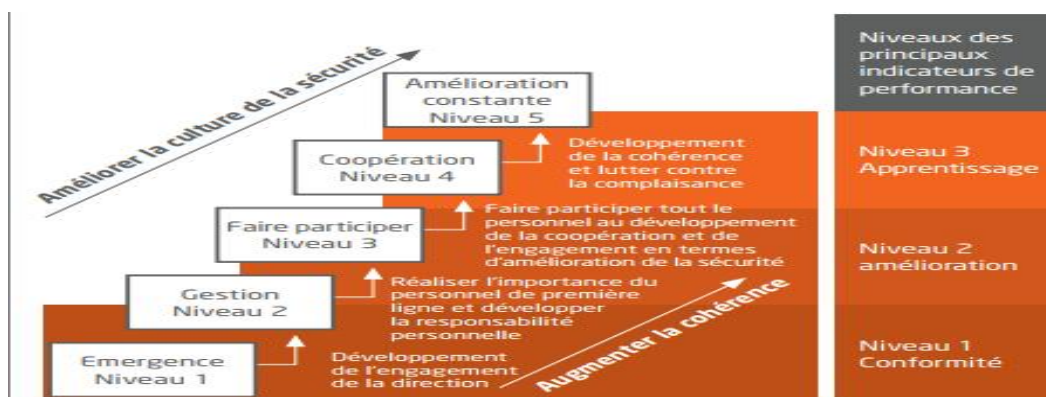
En milieu professionnel, la motivation du travailleur fluctue au gré des sentiments qu'il a vis-à-vis de son travail, de sa hiérarchie, de son employeur et du climat social qui y règne. Quelque soit le contexte, on reconnaît en général que l'engagement véritable d'un travailleur et sa motivation intrinsèque proviennent de la nature inhérente du travail qu'on lui demande d'exécuter. Si un travail lui offre une possibilité de reconnaissance, de progression et d'avancement, la sécurité, la liberté d'agir de façon indépendante ; alors, il va se remuer pour réussir quel que soit le degré de difficulté de la tâche.

La motivation de la main-d'œuvre est une action qui a pour objectif de rassembler, afin de bénéficier des énergies et des compétences des salariés pour rendre l'entreprise plus performante). Les travailleurs sont le moteur de toute organisation, sans le soutien et la participation de ceux-ci, l'atteinte des résultats escomptés par les exploitants des mines est difficile.

Motiver ou remotiver les salariés au travail est le leitmotiv des Directions des ressources humaines qui doivent gérer des populations de salariés soumis à de très fortes pressions sur le court terme et souffrant souvent d'épuisement au travail voire de dépression (Bretonès, 2019). Pour ce faire, elles doivent veiller à améliorer le sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement par les salariés et qui englobe l'ambiance, la culture d'entreprise, les conditions de travail, le sentiment d'implication, l'égalité, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.

Pour ce faire, le style de gestion des ressources humaines au quotidien doit se caractériser d'une part, par une préoccupation de l'établissement et du maintien d'un certain équilibre entre une considération pour l'efficacité, le rendement et la productivité ; d'autre part, par une considération pour les sentiments, les besoins et les attentes des travailleurs y compris l'amélioration de la culture de Santé et Sécurité au Travail (SST), une dimension de la vulnérabilité des employés des mines modernes. Dans ce modèle, l'amélioration de la culture de SST peut être caractérisée en termes d'un nombre d'étapes ascendantes tel qu'illustré à la figure 4 ci-dessous.

Figure 4: Modèle de maturité de la culture de la sécurité



Source : David Cliff, 2012

Cette approche a connu un développement considérable, motivé par la reconnaissance des points suivants :

- la SST est affectée par tous les aspects de la conception et des activités d'une organisation ;
- la conception et la gestion des systèmes de gestion de la santé et de la sécurité doivent intégrer l'environnement, les personnes et les systèmes dans des proportions reflétant les caractéristiques uniques d'une organisation (aucun système ne fonctionne de manière universelle) ;
- la santé et la sécurité sont des fonctions de direction, qui nécessitent un engagement et une implication considérables de la direction ;
- des éléments unificateurs produisent un ensemble de responsabilités définies pour ces activités à tous les niveaux de l'organisation ;
- les incidents, les blessures et les maladies sont symptomatiques d'un problème qui existe au sein du système et ne se rapportent pas simplement à une erreur humaine ;
- les objectifs de performance doivent refléter les objectifs de gestion.

Le modèle de législation de la santé et sécurité au travail consiste en une politique combiné aux lois (Loi N°68/LF/18 du 18 novembre 1968 portant organisation de la prévention des AT/MP), décrets et arrêtés (Arrêté N°039/MTPS/IMT du 26 novembre 1984) sur la santé et la sécurité, étayé par une procédure (Cliff, 2012).

5.3.Humaniser la législation minière

La législation minière est en constante évolution qualitative au Cameroun (Lamine, 2018). La loi n°2016/017 du 14 décembre 2016 portant code minier a apportée de nombreuses innovations amélioratrices du cadre de gouvernance minière au Cameroun. L'on note particulièrement l'instauration d'un système participatif, transparent et responsable dans la gestion des ressources, la rénovation des conditions d'exercice de l'activité minière, la densification du contrôle et de la répression et enfin le renforcement de la promotion et du développement de l'activité minière.

Cependant aucune précision n'est faite au sujet de la protection des travailleurs, des soins de santé, de la preuve de travail entre l'employeur et ses employés, encore moins de la

sécurité sociale de ceux-ci. Le législateur a mis l'accent sur le respect des normes internationales ITIE, Kimberley⁶, la vision minière africaine⁷, le *Dodd Franck act*⁸, les principes du développement durable ainsi que les bonnes pratiques recommandées dans le secteur minier⁹, mais également à la crise économique et plus encore à l'exploitation équitable et optimale des ressources minières sans pour autant solutionner la précarité des travailleurs. L'humanisation de ce secteur d'activité passe par :

- la couverture médico-sociale ;
- l'accès aux prestations familiales ;
- la codification du régime de retraite ;
- l'énumération des conditions de travail à respecter par les entreprises;
- l'établissement systématique des contrats de travail aux travailleurs;
- la redynamisation des contrôles de l'inspection de travail ;
- le durcissement des sanctions envers les entreprises en cas de non-respect de la réglementation.

5.4.Promouvoir le travail décent

Les résultats de notre étude révèle qu'en moyenne, les communautés minières bénéficient d'effets positifs, quoique limités, sur le bien-être (Chuhan-Pole & al., 2020). Si au niveau international l'amélioration des conditions de travail et de sécurité demeurent d'actualité, au Cameroun, dans le secteur minier particulièrement la promotion du travail décent est globalement relative. Pour l'OIT, un travail est "décent" lorsqu'il garantit au travailleur :

- la satisfaction de ses besoins essentiels ;
- la protection sociale¹⁰ ;
- le dialogue avec les différents acteurs du monde du travail (patrons, supérieurs hiérarchiques, syndicats) ;
- l'égalité salariale entre les hommes et les femmes ;
- offre l'opportunité de se former tout au long de la carrière ;
- un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Si le code minier contient une disposition sur la santé et la sécurité des travailleurs (Article 133 de la loi n°2016/017 du 14 décembre 2016 portant code minier), aucun détail n'est donné. « Les exploitants miniers ne sont pas contraints par des dispositions concrètes à protéger leurs travailleurs ». À l'observation, pour certains, la mise à disposition éventuelle des équipements de protections industrielles basiques (casque, paire de bottes, blouse) semble suffisant.

⁶ Le processus de Kimberley est une norme internationale visant la certification de traçabilité diamantaire.

⁷ Document de politique publique africaine adopté en février 2009 à Addis Abeba lors du Sommet des chefs d'États de l'Union africaine, la vision minière africaine vise l'exploitation équitable et optimale des ressources minières en vue d'une large croissance durable et d'un développement socioéconomique soutenu. C'est la réponse africaine face au paradoxe de l'abondance extractive. Sa mise en œuvre a été publiée par la CEA en Mars 2013 et le Guide de la vision nationale de l'industrie extractive a été publié par le Centre Africain de Développement minier en fin 2014.

⁸ La loi américaine Dodd Franck de 2010 a instauré l'obligation de reporting des entreprises extractives mondiales cotées à la bourse américaine.

⁹ Il s'agit notamment du Guide de bonnes conduites de la Banque Mondiale en matière extractive.

¹⁰ La protection des travailleurs contre les risques d'altération de leur capacité de gain a fait partie du mandat de l'OIT dès sa création en 1919 et une première série de conventions et de recommandations avaient été adoptées à cet effet avant la seconde guerre mondiale. Cette première génération de normes se situait dans la perspective (dominante à l'époque) d'assurances sociales protégeant des catégories déterminées de travailleurs contre une première liste de risques (soins médicaux, maladie, chômage, vieillesse, accidents du travail et maladies professionnelles, familles, maternité, invalidité, décès).

Le travail décent inclut également les conditions de travail. Ceci renvoi à l'environnement dans lequel se réalise l'activité de travail, à l'espace, au temps et au climat de travail. Les conditions de travail englobent :

- le lieu du travail qui fait référence à l'espace, aux dispositions géographiques ou physiques ;
- les modalités de réalisation du travail, ce qui prend en compte la pénibilité, les risques et dangers liés au travail (bruit, exposition aux substances nocives, accidents, chaleur, froid), les délais de réalisation du travail (temps nécessaire à la production d'un service, bien) ;
- le climat de travail (les relations au travail, l'ambiance de travail).

Globalement, instaurer le travail décent apporte des changements positifs et significatifs dans la vie des travailleurs.

6. Conclusion et implications managériales

L'objectif de cette recherche était d'examiner les déterminants de la précarité des travailleurs du secteur minier et les leviers à actionner pour changer la donne. À nos yeux, il présente des intérêts à la fois théoriques et managériaux. Cette recherche qui s'articule en six parties s'est appuyée sur une méthodologie qualitative avec d'une part, l'analyse de la presse locale, des archives et d'autre part, des entretiens semi-directifs.

Il ressort à la suite de notre étude que quelle que soit la profession ou le poste de travail, les travailleurs des exploitations minières camerounaises travaillent à plein temps dans un environnement hostile. Malgré cela, le désintérêt des dirigeants d'entreprises et de l'État envers le bien-être des travailleurs demeure préoccupant. Changer ce visage inique s'avère urgent. La réforme passe indubitablement par une renégociation des relations sociales entre acteurs, la motivation des travailleurs, l'humanisation du cadre juridique minier, et la promotion du travail décent.

En outre, plusieurs Implications managériales ressortent de cette recherche :

- les entreprises minières doivent améliorer les conditions de travail des employés en fournissant des équipements de protection individuelle et en mettant en place des mesures de sécurité efficaces ;
- fournir aux travailleurs une formation précise sur les risques encourus et une sensibilisation adéquate sur la prévention des accidents et des maladies ;
- consulter régulièrement les communautés locales et mettre en place des mesures de protection de l'environnement afin de minimiser les impacts environnementaux et sociaux ;
- des initiatives locales et internationales peuvent être mises en place afin de soutenir les travailleurs miniers et les communautés locales affectées par l'exploitation minière.

Conscient de la nature réduite de l'échantillon, l'une des pistes ultérieures de recherche serait d'apprécier l'impact de l'amélioration des conditions de travail sur la performance individuelle des travailleurs.

Références bibliographiques

- Abada B. (2020). *La réforme de la gouvernance des entreprises publiques à l'épreuve des logiques d'acteurs, L'expérience de la CAMPOST de 2004 à 2018*, Thèse de doctorat en Sciences Sociales et Gestion, Université Catholique d'Afrique Centrale, 273 pages.
- Abdoulkadri. (2020). « Promotion du travail décent et de la GRH dans la riposte au SIDA au Cameroun : motivations et postures différenciées des acteurs », in *Revue Scientifique du CRADAT*, 3, pp. 317-324.
- Achmann, H., Larose, C., Penicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. Rapport fait à la demande du Premier ministre, Paris, PM, 19 pages.
- Arrêté N°039/MTPS/IMT du 26 novembre 1984.
- Awa Notaye Niang. (2019). *Pratiques de prévention de la santé et de la sécurité du travail dans les mines d'or au Sénégal : cas De La Minière Teranga Gold*. Master en science de gestion, Université de du Québec À Montréal
- Barnabé, C. (1994). « La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham : une recension des écrits », in *McGill Journal of Education*, 29(3), pp. 309-324.
- Bélanger, L., Pettit, A., Bergeron, J-L. (1983). *Gestion des Ressources Humaines. Une approche globale et intégrée*, Gaëtan Morin, Montréal, 451 pages.
- Berck, P & Wattiaux, F. (2008). *Le bien être psychologique au travail comme vecteur de performance au sein des entreprises*. Master en science de gestion, Université Catholique de Louvain.
- Biétry, F. & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 23-41
- Bretonès, D. (2019). Préface, dans le livre « Capital humain : entre performance et bien-être au travail » de Goujon-Belghit *et al*.
- Cliff, D. (2012). *La gestion de la santé et de la sécurité au travail dans l'industrie minière australienne*, International Mining for Development Centre.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 22 pages.
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail: Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. Thèse de doctorat: Département de psychologie, Université de Montréal: Montréal
- Delobbe, N. & De Hoe, R. (2012). *Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Une étude multi niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge. Synthèse des principaux résultats Projet HUT/DIRECT/2010/AP/3*
- Eva'ah, R. N. (2020). « Bien-être des individus au travail et efficacité des entreprises privatisées » in *Revue Scientifique du CRADAT*, 3, pp. 277-294.
- Ewolo, A., Bisil, E., Etoga, E., Kouagoh, G., Yong, J., Kamga, M. & Nguiffo, S. (2022). *Rapport CED & Publish What You Pay*
- Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme. (2007). *Mali. L'exploitation minière et les droits humains. Mission Internationale d'enquête*, FILDH, Paris.
- Friedrich Ebert Stiftung. (2015). *État des lieux sur le travail décent dans le secteur minier au Cameroun. Le cas des travailleurs miniers des régions de l'Adamaoua et de l'Est du Cameroun*, Presses Universitaires d'Afrique, Yaoundé.
- Giordano, W. (2018). *La justice organisationnelle, une ressource face à l'épuisement professionnel, Une étude quantitative auprès des professionnels de santé exerçant au bloc opératoire*, Master en sciences de la santé publique, Université Catholique de Louvain.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Investir au Cameroun N°23, 2014
- Isabelle, A. et Delaflore J-L. (2010). *Comment concilier la performance et le bien-être au travail*, MBA RH, Université Paris Dauphine.
- Katz, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, New York, Wiley.
- Kouokam Magne, E., Enama, D., Deutch Guelieu, F.A., Tchawa Nianou, S.A. et Ibrahima Sarki. (2021). Etude sur les changements sociaux liés aux activités minières au Cameroun. Centre d'excellence pour la gouvernance des industries extractives en Afrique francophone.
- Kuty, O. (2004). « Une matrice conceptuelle de la négociation. Du marchandage à la négociation valorielle », *Négociations*, 1, pp. 45-62.
- La Fabrique Spinoza, Note de synthèse, 2014.
- Lachmann, H., Larose, C., & Penicaud, M. (2010). Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. *Rapport fait à la demande du Premier ministre*.
- Lamine, H. (2018). *Le nouveau Code minier camerounais, au cœur des standards de la gouvernance extractive contemporaine*, Mines, Yaoundé.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*, 87(1), 131
- Loi fédérale n°64/LF/3 du 06 avril 1964 portant régime des substances minérales
- Loi n°2001/001 du 16 avril 2001 marquant l'avènement du premier Code minier et abrogeant les dispositions antérieures contraires des deux premières lois.
- Loi n°2016/017 du 14 décembre 2016 portant code minier au Cameroun.
- Loi n°2016/017 du 14 décembre 2016 portant code minier.
- Loi N°68/LF/18 du 18 novembre 1968 portant organisation de la prévention des AT/MP
- Loi n°78/24 du 29 décembre 1978 fixant l'assiette, les taux et le mode de recouvrement des droits fixes, redevances et taxes minières.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological bulletin*, 131(6), 803
- Maslow, A. (1964). "A theory of human motivation", Leavitt H. et Pondy L R (dir.), *Readings in Managerial Psychology*, University of Chicago Press, Chicago, pp. 6-24.
- Mc Gregor. (1976). *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, Paris.
- Ménard, J., & Brunet, L. (2010). Authenticité et bien-être: une invitation à bien comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques Psychologiques*, 30.
- Messina, J.P. (2014). Exploitation minière en zone forestière au Cameroun, rapport de recherche CIRAD
- Mokam, S., Aurelie B., Tsikam M. C. (2016). Impact de l'exploitation artisanale de l'or sur les populations de Kambélé, Région de l'Est Cameroun. Centre d'excellence pour la gouvernance des industries extractives en Afrique francophone.
- Nathalie, B. (2019). Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, Français. ffNNT : 2019 GREAG002ff. fftel- 02461337ff
- Nathalie, B. (2019). *Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes*, Gestion et management, Université Grenoble Alpes.
- Peretti, J.M. (2008). *Gestion des Ressources Humaines*, Eyrolles, Paris.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.

- Pougoué P.G. (2019). « Travail décent : un étendard de combat pour le partage des valeurs autour du travail et l'homme au travail », *Revue Scientifique du CRADAT*, 2, pp. 3-12.
- PRECASEM. (2020). Etude relative à l'élaboration d'un cadre d'utilisation des revenus miniers et des carrières au niveau local Cameroun ; rapport final, 20 mars.
- Punam Chuhan-Pole., Dabalen, A.L et Land, B.C. (2020). L'exploitation minière en Afrique : Les communautés locales en tirent-elles parti ? AFD et Banque Mondiale.
- Richard, D. (2012). *Management des risques psychosociaux: une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université de Savoie.
- Vaflahi Meite. (2004). Pour une autre approche de l'exploitation minière artisanale en Afrique subsaharienne Towards a different approach of the artisanal and small-scale mining in sub-Saharan Africa. Pangea infos, 41-42, pp.17-24. ffinsu-00947011ff