Guide pratique pour accroître l'approvisionnement local dans le secteur minier en Afrique de l’Ouest

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ANNEXE 11

Modèle de plan d’approvisionnement local

|  |
| --- |
| Cette annexe propose un modèle suggéré pour que les sociétés minières / industries minières développent un plan d'approvisionnement local adaptable en fonction des conditions ou des exigences particulières. Il diffère légèrement de la vue d'ensemble présentée au module 6, car il prend en compte les résultats de l'atelier régional de Juin 2014 à Abidjan.  Comme mentionné dans le guide, un plan d'approvisionnement local peut se mettre en place à différents niveaux, notamment au niveau de la mine, du bureau national de la société minière et des produits de bases ou au niveau national par ex. par le biais d'une Chambre des mines. Un plan d'approvisionnement local clair est un outil qui permet aux sociétés et industries minières d'identifier des cibles, fixer des objectifs, identifier des opportunités et soutiens nécessaires, et planifier et organiser les efforts pour aider à accroitre l'approvisionnement local. Le recours à une approche commune aux différentes sociétés minières pour développer un plan d’approvisionnement local permettra non seulement d’encourager la collaboration entre les sociétés minières, mais fournira également aux pouvoirs publics et aux autres parties prenantes un outil pour soutenir la collaboration sur les efforts de soutien ainsi que pour contrôler et suivre les progrès réalisés. La collaboration peut également être très bénéfique sur certains aspects du plan comme par exemple l'identification des opportunités, le développement des fournisseurs.  L'expérience montre que, dans l’idéal, l'élaboration de plans d'approvisionnement local est du ressort des services d'approvisionnement des sociétés minières. Pour un alignement interne, il est important d'engager des consultations avec les membres de la direction, les services des utilisateurs finaux, services des finances, équipes de projets d'investissement, les relations gouvernementales et la responsabilité sociale, et les services de mise en conformité SSE. Les suggestions des parties prenantes extérieures (en particulier des organismes de réglementation, entrepreneurs principaux, autres fournisseurs, partenaires potentiels de prestation tels que les associations professionnelles et réseaux locaux, des fournisseurs de services en développement des entreprises, des donateurs et institutions multilatérales, des institutions financières, des fournisseurs d'assistance technique) permettront également de veiller à ce que le plan prenne en comptes les priorités importantes/ obligations en matière de déclaration et les capacités nécessaires.  Ce modèle fournit des titres de sections ainsi que le contenu possible couvert par chaque section. Il propose également des éléments qui peuvent façonner le développement du contenu. Il est conçu pour couvrir toutes les questions à traiter pour des besoins internes ; un examen plus approfondi devra être mené pour déterminer ce qui devra être communiqué à l'extérieur, par exemple à l'organisme de régulation, aux fournisseurs actuels et potentiels, à la société civile et aux communautés (il est recommandé de faire ces déclarations extérieures sur ​​une base annuelle et de les aligner sur les autres cycles de déclaration ; au niveau interne, un suivi mensuel est susceptible de permettre une plus grande intégration dans les mesures et processus commerciaux). |

**Table des matières**

Résumé 1

1. Introduction et contexte 2

2. Déclaration/ vision d'ensemble pour l'approvisionnement local 3

3. Définitions / glossaire des termes et des indicateurs 4

4. Performances actuelles par rapport aux indicateurs 5

5. Principales opportunités pour l'approvisionnement local de produits et services 6

6. Objectifs (court, moyen et long terme) 7

7. Stratégies et tactiques pour atteindre les résultats souhaités 8

8. Systèmes de mesure, suivi et évaluation 10

9. Construire des capacités internes et externes pour mettre le plan en place 11

10. Risques et mesures de réduction possibles 12

11. Plan d'action 13

# Résumé

|  |
| --- |
| **Domaines clés :**  Vue d'ensemble du plan d'approvisionnement local, notamment les objectifs, les cibles générales, opportunités identifiées, éléments de soutien, horizons et indicateurs de mise en œuvre et de suivi.  **Autres considérations :**  La structure pourrait devoir se conformer aux directives de la société contenues dans le résumé.  **Longueur suggérée : 1 à 2 pages** |

# Introduction et contexte

|  |
| --- |
| **Domaines clés :**  Portée du plan d'approvisionnement en termes d'opérations couvertes par le plan (par ex. site/ projet de la mine, groupe de marchandises, pays)   * Nature de l'activité liée au secteur minier, notamment : * Bref aperçu des activités actuelles grâce à l'évaluation et l'exploration des ressources minérales, le développement de la mine et des infrastructures connexes, l'exploitation minière, le traitement, le transport aval, afin d'inclure:   + Les marchandises   + La nature de l'exploitation minière, le traitement et le transport   + La durée de vie de la mine et les prolongations potentielles étant donné les ressources et les réserves.   + Aperçu des projets d'immobilisations prévus, y compris les calendriers prévus * Les efforts entrepris pour soutenir l'approvisionnement local, les réussites et leçons * Le contexte socio-économique local et national, notamment la taille de la population et la démographie, le taux d'emploi et la pauvreté, les principaux secteurs et autres grands acheteurs, le nombre d'entreprises et le niveau de sophistication, les zones de croissance prioritaires * Contexte réglementaire / obligations en termes de code minier/ convention de développement minéral et/ou processus d'octroi de permis et les évolutions attendues * Contexte institutionnel, y compris les défis relatifs au développement et à la mise en place du plan   **Autres considérations :**  Lorsque la société minière a une approche normalisée pour l'évaluation socio- économique, celle-ci qui peut être utilisée pour remplir cette section. Le rédacteur peut aussi s'appuyer sur les rapports de faisabilité, EIE et d'impact sur la communauté, ainsi que sur les statistiques nationales et les rapports et stratégies économiques.  **Longueur suggérée : 2 à 5 pages** |

# Déclaration/ vision d'ensemble pour l'approvisionnement local

|  |
| --- |
| **Domaines clés :**  Déclaration générale sur la vision pour l'approvisionnement local alignée sur les principes commerciaux plus larges relatifs à la citoyenneté d'entreprise, la pérennité et les objectifs commerciaux.  Les objectifs stratégiques pour accroitre l'approvisionnement local peuvent inclure :   * Une amélioration de la fiabilité de l'approvisionnement, une réduction des coûts logistiques et des niveaux de stocks (en particulier pour les produits) * Une amélioration dans les temps de réponse et le suivi (en particulier pour les services) * Un approvisionnement et une résolution de problème adaptés aux besoins du clients pour répondre aux conditions locales * Un soutien pour accroitre la légitimité sociale, notamment la réputation de la mine, les perceptions au niveau de la communauté et du pays de l'héritage socio-économique durable de l'exploitation minière et les contributions pour le développement en termes de création d'emploi, de création d'entreprises et d'amélioration des capacités économiques. * Une contribution pour donner à l'entreprise l'image de marque d'une entreprise citoyenne. * Un soutien pour le respect de réglementations "souples" ou "strictes", notamment tous les accords nationaux et internationaux signés par l'entreprise, ainsi que la législation et réglementation nationales.   **Autres considérations :**  Cette section pourrait également traiter la contribution de la vision d'approvisionnement local pour l'ensemble de la mine/ du projet, la vision de la société ou de la chambre des mines, et éventuellement la vision du pays (en fonction du niveau auqeul le plan est mis en place).  **Longueur suggérée : 1 page** |

# Définitions / glossaire des termes et des indicateurs

|  |
| --- |
| **Domaines clés :**  *Voir également les module 2 et 8 du guide*  Cette section pourrait couvrir les définitions de termes tels que :   * Fournisseur * Entrepreneur / entrepreneur principal / fournisseur de premier rang * Contenu local * Localisé, local-local, communauté affectée * Propriété locale * Gestion locale * Emploi local * Création de valeur ajoutée locale * Entreprise locale * Petite entreprise/PME * Des termes liés tels que «accès complet, équitable et raisonnable aux opportunités», « respect des normes», « coûts », « qualité », « fiabilité », « catégorie de demande », « conditions de paiement », « dégroupage », « partenaire de prestation», « services de développement des entreprises " »   Cette section devrait également couvrir les principaux indicateurs ou mesures de performance en termes d'approvisionnement local, par exemple :   * % et valeur absolue de dépenses pour les différentes catégories de fournisseurs locaux * Croissance des dépenses pour les différentes catégories de fournisseurs locaux * % de dépenses locales dans les zones d'opportunité prioritaires * Croissances des entreprises des fournisseurs, par ex. en termes d'emplois / de chiffre d'affaires * % de l'activité des fournisseurs qui est liée à la société minière (dans le but de diversifier la clientèle pour accroitre les chances de pérennité) * Les bénéfices pour la société minière, par ex. les économies de coûts générées, les solutions développées pour répondre aux défis opérationnels   **Autres considérations :**  Comme indiqué dans les modules 2 et 8 du guide, il faut tenir compte de la façon dont ces définitions se rapportent aux priorités (puisque ce qui est défini est susceptible de devenir l'objet d'efforts), ainsi que la façon dont ces définitions peuvent être mesurées (des définitions peu claires ou difficilement mesurables risquent de créer des difficultés de mise en œuvre).  Il faudra également tenir compte de la façon dont ces définitions interagissent avec celles qui peuvent être utilisées dans l'ensemble de l'entreprise (par ex. au sein de la chaine d'approvisionnement/ divisions des achats et contrats, politique générale de la société sur l'approvisionnement local) dans le pays (par ex. définitions de la propriété locale, des PME).  **Longueur suggérée : 2 à 4 pages** |

# Performance actuelle par rapport aux indicateurs

|  |
| --- |
| **Domaines clés :**   * Cadre et indicateurs retenus pour mesurer et faire le suivi de l'approvisionnement local (voir section 3) * État de l'approvisionnement local actuel en utilisant les définitions et indicateurs identifiés, en fonction des informations disponibles, par exemple les dépenses actuelles classées par produit et service et le volume d'approvisionnement local   **Autres considérations :**  Des systèmes devront être mis en place pour recueillir les informations nécessaires (voir module 8). Cela peut inclure des changements dans les systèmes d'immatriculation des vendeurs et des bases de données, un alignement de la base de données fournisseur et des systèmes de paiement/ facturation, des enquêtes de fournisseurs (éventuellement en partenariat avec des agences de mise en relation des entreprises ou de soutien aux entreprises).  Pour la mise à jour des rapports, cette section devra inclure des comparaisons entre les performances actuelles et passées.  **Longueur suggérée : 2 à 5 pages** |

# Principales opportunités pour l'approvisionnement local de produits et services

|  |
| --- |
| **Domaines clés :**  *Voir le module 3 du Guide*  Cela pourrait couvrir :   * La méthodologie utilisée pour évaluer les opportunités * La hiérarchisation et l'évaluation des opportunités, notamment :   + Les opportunités hiérarchisées, en fonction de l'attractivité de l'opportunité et les répercussions de développement potentielles (en fonction des priorités locales et nationales, comme la création d'emploi, la création d'entreprise, l'accroissement de la compétitivité, la diversification économique) * Pour chaque opportunité   + Détails sur la valeur et le volume requis, les spécifications techniques, la structure et le modèle d'approvisionnement en place actuellement (par ex. si un bureau local est responsable de l'approvisionnement dans cette catégorie, approvisionnement autonome ou intégration à l'intérieur d'unités de travail plus grandes, de fournisseurs actuels)   + Économies/bénéfices potentiels liés à l'approvisionnement local   + Capacités actuelles des fournisseurs locaux   + Principaux défis à relever pour réaliser les opportunités, notamment les risques   + Approche stratégique potentielle pour réaliser les opportunités * Calendriers potentiels liés à la réalisation de ces opportunités : court, moyen et long terme, en fonction de facteurs tels que le niveau de la demande, les capacités des fournisseurs existants, la vitesse à laquelle les capacités peuvent augmenter et les obstacles liés à la compétitivité peuvent être surmontés dans l'environnement d'exploitation.   **Autres considérations :**  Pour faciliter le suivi des opportunités à l'avenir, celles-ci devraient dans l'idéal être liées aux catégories de demande utilisées par l'organisation, ou aux descriptions au niveau de la transaction ou des fournisseurs.  **Longueur suggérée : 5 à 10 pages** |

# Objectifs (court, moyen et long terme)

|  |
| --- |
| **Domaines clés :**  Cette section devrait couvrir les objectifs internes annuels pour un horizon de planification à 3 ou 5 ans pour chaque indicateur basé sur les résultats des sections précédentes.  **Autres considérations :**  Il faudra également réfléchir pour savoir lesquels de ces objectifs sont, le cas échéant, partagés en externe. Certaines mines ont fait part de leur réticence à partager des objectifs à des stages précoces quand la confiance dans les capacités à atteindre ces objectifs se construit car cela crée des attentes. Cependant, partager des objectifs peut aussi aider à apporter au gouvernement et aux fournisseurs des clarifications autour de zones ciblées. Dans certains pays, le gouvernement peut avoir fixé des objectifs par le biais de réglementations, auquel cas, les objectifs devront s'aligner et les rapports externes doivent faire la preuve que des progrès sont en cours.  **Longueur suggérée : 1 à 2 pages** |

# Stratégies et tactiques pour atteindre les résultats souhaités

|  |
| --- |
| **Domaines clés :**  Défis principaux en ce qui concerne :   * Les interactions entre les mines et les fournisseurs, par exemple le partage de l'information, les appel d'offres, les feedbacks, la prestation de services, le paiement * Les capacités des fournisseurs disponibles dans les zones d'opportunités * L'environnement économique général, notamment le financement, les services publiques, les infrastructures, la technologie   *Voir Module 4 pour plus d’informations.*  Les stratégies et tactiques pour relever les défis et réaliser les opportunités, notamment :   * Des changements dans les systèmes de mines pour améliorer l'accès aux opportunités, par ex.   + Le partage d'informations sur la demande et les besoins futurs, l'utilisation de différents canaux de communication, la création de centres d'information sur les appels d'offre.   + L'élaboration de bases de données de fournisseurs et de processus alignés d'enregistrement des vendeurs et de pré-qualification   + Des changements dans les processus d'approvisionnement et d'attribution des contrats, par ex. la simplification des documents requis pour les appels d'offres, des feedbacks sur les soumissions pour comprendre les écarts de compétitivité, des appels d'offres ouverts, la prise en compte des délais de pré-financement nationaux dans les dates limites de soumission, l'allocation de certaines offres à des fournisseurs locaux, de points de préférence, délimitation d'unités de travail par ex. "dégroupage", obligations pour les entrepreneurs primaires de sous-traiter au niveau local, d'allonger les durées de contrat pour permettre d'établir des partenariat et de renforcer les capacités * Assistance technique par exemple tests de produits, recherche et développement conjoints, certification, accès à la technologie, santé, sécurité et environnement (directement ou par le biais des entrepreneurs primaires), mentorat et encadrement pour améliorer les capacités techniques et capacités de gestion des fournisseurs. * Soutien financier et de trésorerie par exemple cycles de paiement plus courts et des modalités de préfinancements, structuration de plusieurs paiements de contrats échelonnés, soutient pour l'achat de matériels, fonds de développement des fournisseurs, investissements par des dépenses RSE, partenariats avec des banques afin de réduire les profils de risques des fournisseurs/ d'accroitre leur solvabilité * Identification de fournisseurs locaux, nationaux, et internationaux pour aider à réaliser les opportunités * Collaboration pour promouvoir les investissements et co-entreprises pour accroitre les capacités locales * Programmes intégrés pour résoudre les problèmes liés au cadre opérationnel, par exemple la co-localisation des sites miniers pour l’accès à l'énergie et aux infrastructures SSE, développements de parcs de fournisseurs, PPP pour les infrastructures et services publiques * Prise en compte de questions de pérennité, par exemple aider les fournisseurs à diversifier leur clientèle et accéder à des marchés plus larges   **Autres considérations :**  La flexibilité pour aligner les systèmes opérationnels et financer le lancement de la stratégie variera selon les sociétés et les pays. Cela aidera d'avoir le ralliement des hauts responsables et une politique d'entreprise claire sur l'approvisionnement local. Là où des obligations existent, par exemple dépenser un % du chiffre d'affaire ou du bénéfice pour le développement des entreprises ou des fournisseurs, cela peut s'avérer être un mécanisme clé pour affecter des ressources au soutien à l'approvisionnement local.  Selon la durée de vie de la mine, la stratégie devra également prendre en compte la pérennité post- mine pour le fournisseur lacal et la stratégie de sortie.  **Longueur suggérée : 5 à 10 pages** |

# Systèmes de mesure, suivi et évaluation

|  |
| --- |
| **Domaines clés :**  *Voir le module 8 du Guide*  Cette section décrit comment les données sur ​​la performance seront recueillies, et comment ces informations seront analysées et étudiées de afin d'améliorer les performances. Les systèmes les plus efficaces sont probablement ceux qui sont intégrés dans les systèmes existants, par exemple :   * Systèmes et bases de données d'approvisionnement, d'enregistrement des vendeurs et de pré-qualification * Systèmes de progiciels de gestion intégrée tels que SAP * Systèmes de facturation, de paiement, de comptabilité et de gestion financière   Cette section devrait couvrir les lacunes dans les informations actuellement disponibles via ces systèmes, et la façon dont ils pourraient être modifiés pour intégrer les informations nécessaires, par exemple, l'introduction de nouveaux champs ou codes, des modifications dans les processus d'enregistrement ou les questionnaires des fournisseurs.  Lorsque les lacunes d'informations ne peuvent se résoudre par ces systèmes, cette section fournira des systèmes de collecte de données alternatifs, par exemple des enquêtes.  Cette section portera également sur la façon dont les résultats de ces systèmes seront intégrés à la révision de l'organisation et aux processus d'apprentissage. Dans le cas de mise à jour de rapports, les réussites, échecs, leçons tirées et défis rencontrés pourront être inclus, ainsi que les facteurs contribuant, les implications pour l'approche etc.  **Autres considérations :**  Les systèmes les plus exploitables seront très dépendants des systèmes et processus requis par les directives d'entreprises. Dans l'idéal, la déclaration devrait être aussi simple, transparente, et automatisée que possible.  **Longueur suggérée : 2 à 5 pages** |

# Construire des capacités internes et externes pour mettre le plan en place

|  |
| --- |
| **Domaines clés :**  *Voir le module 8 du Guide*  Construction de capacités internes, notamment :   * Nomination d'un agent de l'approvisionnement local * Enregistrement des vendeurs/ systèmes « intégrés » * Systèmes de paiement * Systèmes d'approvisionnement * Systèmes de suivi   Développement de capacités au sein de la Chambre des mines (le cas échéant), par exemple :   * Création d'un comité/groupe de travail sur l'approvisionnement local * Veiller à ce que le secrétariat ait des capacités techniques et administratives en ce qui concerne l'approvisionnement local et le développement des fournisseurs miniers.   Développer des partenariats de distribution et renforcer les capacités de livraison   * Identifier les partenaires de distribution potentiels dans le secteur privé, le secteur publique et les organisations à but non-lucratif, par exemple, les organismes de mise en relation avec le marché, les fournisseurs de services de développement des entreprises, d'autres programmes de développement des fournisseurs, les agences de développement des entreprises, les agences de promotion des investissements, les infrastructures de soutien technique, par exemple la certification et les assurances. * Trouver la meilleure adéquation entre les exigences des partenaires sur les différents aspects du plan en fonction de la pertinence de l'attention portée, la clientèles et les réseaux, les capacités, la portée géographique, les antécédents de livraison et la réputation, la gouvernance et les systèmes de déclaration etc. * Développer des accords de livraison, par ex, protocole d'accords, des accords de services, notamment le renforcement des capacités s'il y a lieu.   **Autres considérations :**  Obtenir des ressources pour soutenir l'approvisionnement local risque d'être plus diffcile durant les phases d'exploration, de faisabilité et de construction. Toutefois, des systèmes tels que l'outil d'évaluation financière de l'IFC pour la pérennité des investissements (Outil EF) peut permettre de faire comprendre les coûts et avantages d'un investissement précoce dans l'approvisionnement local pour s'assurer d'une ligitimité sociale dans le contexte particulier d'une mine spécifique.  **Longueur suggérée : 5 à 7 pages** |

# Risques et mesures de réduction possibles

|  |
| --- |
| **Domaines clés :**  Les types de risques à couvrir peuvent inclure :   * Las attentes de la communauté et de la nation sur l'échelle et la nature des opportunités liées à l'approvisionnement local et l'impact des changements de la demande en fonctions des approbations, modifications des plans miniers, des prix des marchandises, etc. * Absence de compréhension de la chaine d'approvisionnement des mines par les communautés et entreprises locales * Changements soudain dans la légitimité sociale des mines * Efficacité de la chaîne d'approvisionnement ou interruptions à court terme (modification des systèmes et nouvelle courbe d'apprentissage des fournisseurs) * Collaboration des entrepreneurs principaux pour soutenir l'approvisionnement local et le mesure dans leurs chaînes d'approvisionnement * Pression sur les nouveaux fournisseurs sur leurs performances en matière de santé et de sécurité * Pérennité des entreprises * Changements négatifs pour les fournisseurs dans l'environnement économique * Augmentation des prix des fournisseurs * Préoccupations concernant des pratiques collusoires et anti-concurrentielles * Effort administratif accru nécessaire   **Autres considérations :**  Certains risques pertinents peuvent avoir déjà été identifiés par des évaluations des risques socio-politiques effectuées par la société.  **Longueur suggérée : 1 à 2 pages** |

# Plan d'action

|  |
| --- |
| **Domaines clés :**  Actions spécifiques identifiées, notamment :   * Les rôles, responsabilités et actions des composants de soutien, à la fois pour la société minière et pour les principaux partenaires de mise en œuvre * Objectifs et calendriers de mise en œuvre * Stratégie de communication * Stratégie de sortie   **Déclaration/ mise à jour régulière :**  • La progression de la mise en œuvre  • Les principaux résultats de la mise en œuvre  • Leçons apprises  Un format typique serait une matrice ou un tableau avec les actions, les étapes, les responsabilités et les délais (mensuelle / trimestrielle).  **Autres considérations :**  Le format devrait peut-être s'aligner sur les modèles de plan d'action de l'entreprise .  **Longueur suggérée : 5 à 10 pages** |