Guide practique pour accroÎtre l’approvisionnement local dans le secteur minier en Afrique de l’Ouest

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

ANNEXE 1

Cahier de travail

|  |
| --- |
| Ce cahier de travail regroupe les questions visant à réunir de l'information et les questions stratégiques de chacun des huit modules du guide.  Le schéma ci-dessous, que nous avons vu dans l'introduction de ce guide, montre comment l'on passe des questions visant à réunir de l'information aux questions stratégiques. Comme l'indique le symbole « crayon », vous pouvez compléter les étapes 3 et 4 dans ce cahier de travail.    Dans chaque module, les questions visant à réunir de l'information sont présentées en premier, et viennent ensuite les questions stratégiques. Des espaces sont prévus pour les réponses. Pour vous aider à répondre aux questions visant à réunir de l'information, vous pouvez vous référer à l'exemple fourni dans le guide. Pour répondre aux questions stratégiques, vous pouvez vous référer aux "Questions visant à réunir de l'information à considérer" ainsi qu'aux "pistes de réflexion" qui sont présentées sous chaque question stratégique.  Le cahier de travail peut s'utiliser de façon individuelle ou dans le cadre d'un processus collectif ou consultatif de collecte d'informations et de prise de décision. Il peut s'avérer pertinent d'impliquer des personnes différentes dans la réponse aux questions visant à réunir de l'information et aux questions stratégiques, notamment des responsables techniques ou chercheurs et les décideurs de haut-niveau respectivement. |

**Module 1****: Déterminer la meilleure approche en matière d’approvisionnement local**

***Les questions de l'information***

1. Quelle est la nature des ressources minérales concernées?

Par Exemple:

* Ressources minérales du pays – matières premières minérales, réserves estimées et leur qualité ou teneur
* Niveau actuel de développement – nombre de mines en cours d’exploration, en construction, en exploitation, fermées
* Durée de vie prévue des mines
* Distance et accessibilité des mines par rapport aux villes

Sources d’information possibles: Statistiques géologiques nationales et registres cadastraux, rapports annuels et études de faisabilité des sociétés d’exploration et des sociétés minières, experts dans le domaine minier

Réponse :

|  |
| --- |
|  |

1. Quelles sont les capacités des entreprises locales?

Notamment:

* Taille des industries d’approvisionnement
* Degré de création de valeur ajoutée dans la fabrication et la prestation de services
* Situation géographique des fournisseurs par rapport aux mines

Sources d’information possibles**:** Rapports de statistiques nationales, registre des entreprises, rapports sur le climat des affaires et sur le développement du secteur privé, chambres de commerce ou associations pour le développement des fournisseurs, organismes de soutien aux entreprises et organisations chargées de favoriser l’accès au marché

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Existe-t-il d’autres marchés importants pour les fournisseurs?

Par Exemple:

* Secteur pétrolier et gazier
* Construction et infrastructure
* Autres industries extractives à grande échelle comme l’industrie forestière
* Secteur public, p. ex., la santé, l’éducation, l’armée

Sources d’information possibles : rapports de statistiques nationales, rapports des concessionnaires ou des entités publiques

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quels sont les objectifs socio-économiques prioritaires auxquels l’approvisionnement local pourrait contribuer?

Sources d’information possibles:documents de politique nationale et déclarations sur la vision, qu’ils soient généraux ou spécifiques aux ministères concernés

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Existe-t-il une vision commune partagée par les parties prenantes?

Sources d’information possibles: conclusions/comptes-rendus de forums multipartites, existence éventuelle d’accords signés, de chartes, de protocoles d’accord, couverture médiatique, débats publics

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quelles sont les contraintes majeures qui freinent l’accroissement de l’approvisionnement local ?

Par Exemple:

* Accès aux marchés d’approvisionnement, notamment en ce qui concerne la circulation de l’information et la transparence ou les exigences des processus d’achats
* Capacités locales : échelle/quantité, qualité, adaptation aux exigences des titulaires de concessions, compétitivité au niveau des coûts, fiabilité
* Inefficacité des procédures actuelles de dépôt de rapport, de suivi et d’évaluation

Sources d’information possibles : Données des sociétés minières et des fournisseurs et associations, études, rapports sur le climat des affaires

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quelles sont les législations, réglementations et obligations internationales sur lesquelles l’approche en matière d’approvisionnement devra s’aligner ?

Par Exemple:

* Minier
* Investissements
* Commerce et douanes
* Immatriculation et conditions d’ouverture des entreprises
* Nationalité

Sources d’information possibles: sites web ou points de service de l’administration, recueils législatifs ou réglementaires

*Voir les encadrés du module 5 sur l’UA, l’UEMOA et l’OMC pour en savoir davantage sur les obligations régionales et internationales et leurs conséquences sur la question de l’approvisionnement local.*

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quelles sont les capacités dont disposent les institutions à l'heure actuelle et quelles autres ressources pourraient être mobilisées?

Par Exemple:

* Autorité chargée de réglementer l’activité minière
* Agences de l’Initiative pour la transparence dans l’industrie extractive (ITIE)
* Chambres des mines
* Organisations de fournisseurs
* Entités fournissant un soutien en matière de création d’entreprises
* Donateurs et bailleurs de fonds

Sources d’information possibles**:** Rapports existants sur les capacités institutionnelles, indices internationaux, enquêtes, interviews

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

***Les questions stratégiques***

1. Est-il logique de chercher à accroître l’approvisionnement local?

[Questions visant à réunir de l'information à considérer: 1, 2, et 3]

Pistes de réflexion (dont les leçons tirées du projet ALMAO)

**Nature, quantité et diversité** de la ressource minérale

* + Des ressources minérales de bonne qualité et en grande quantité dans un ensemble varié de ressources minérales constituent généralement un bon point de départ pour un système d’approvisionnement local durable ;
  + Pour tirer des bénéfices de l’approvisionnement local, il faut que la durée de vie des mines ou des activités minières soit supérieure à 10 ans ou 15 ans, surtout lorsque les fournisseurs ne remplissent pas encore les critères exigés par les sociétés minières (en tenant compte d’un délai de 3 à 5 ans pour le développement des fournisseurs) ;
  + L’approvisionnement local devrait être plus limité pendant les phases d’exploration et de construction en raison de la nature des dépenses et de la durée relativement courte de ces phases.

**Un marché plus vaste**

L’existence d’autres marchés importants accroît la viabilité et la durabilité potentielle du développement des fournisseurs du secteur minier et peut permettre la constitution d’une clientèle diversifiée.

**Capacités du marché local**

Moins le marché local et le bassin de fournisseurs sont développés, plus les possibilités d’approvisionner les sociétés minières à court terme sont limitées.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quelles devraient être les priorités étant donné les objectifs socio-économiques?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 4]

Pistes de réflexion (dont les leçons tirées du projet ALMAO)

L’approvisionnement local peut potentiellement contribuer à des objectifs tels que le développement des entreprises, le renforcement de la compétitivité, l’amélioration de la technologie et de la qualité, l’émancipation des personnes et le développement de l’économie locale. Toutefois, il peut être nécessaire de trouver un compromis entre ces différents objectifs, une question à laquelle il faudra réfléchir au moment de sélectionner une approche.

Par exemple, le fait de privilégier les PME peut avoir pour conséquence d’exclure des acteurs importants de l’économie ; le fait de privilégier l’industrie peut involontairement se faire au détriment d’importantes opportunités dans les services ; le fait de privilégier les entreprises détenues par des locaux peut reléguer au second plan la question de la valeur ajoutée au niveau local.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Les activités d’approvisionnement local devraient-elles se focaliser uniquement sur le secteur minier ou s’étendre à d’autres secteurs ? Si oui, lesquels ?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 3 et 8]

Pistes de réflexion (dont les leçons tirées du projet ALMAO)

Au cas où il existe un marché plus vaste, il peut être utile d’adopter une approche plus large de l’approvisionnement local qui va au-delà du secteur minier, pour améliorer les perspectives de durabilité et de croissance pour les fournisseurs. Cette approche plus large peut notamment s’avérer pertinente en ce qui concerne l’accès au marché et le développement d’une base de données de fournisseurs. Un facteur déterminant sera la convergence des besoins et des types de fournisseurs.

Un autre élément à prendre en considération est la capacité et les arrangements institutionnels – est-ce plus pratique de confier le projet à un seul ministère de tutelle ou à une institution dont le champ d’action est plus étendu et qui dispose de capacités et de leviers politiques, p. ex., un organisme responsable de la promotion des investissements, du développement du commerce, de la création d’entreprises, ou une agence nationale de développement?

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quelle est la nature des opportunités? Des produits et services ou des secteurs particuliers devraient-ils être visés?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 2, 6, et 8]

Pistes de réflexion (dont les leçons tirées du projet ALMAO)

Lorsque les capacités des institutions comme celles des fournisseurs locaux sont limitées, il peut être plus indiqué d’accorder la priorité aux secteurs d’approvisionnement bénéficiant d’un meilleur potentiel plutôt que d’essayer de mettre en place une approche généralisée de l’approvisionnement local.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Compte tenu des contraintes liées la réalisation des opportunités, sur quels aspects les efforts et les initiatives en matière d’approvisionnement local devraient porter?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 6]

Pistes de réflexion (dont les leçons tirées du projet ALMAO)

Étant donné le caractère limité des ressources, il peut être nécessaire de traiter en priorité certaines contraintes avant les autres. Le choix des contraintes ou des lacunes prioritaires peut également dépendre des domaines dans lesquels les hauts dirigeants et les institutions ont une plus grande influence.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quels sont les meilleurs mécanismes disponibles pour obtenir une augmentation de accroître l’approvisionnement local?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 5 et 8]

Pistes de réflexion (dont les leçons tirées du projet ALMAO)

Différents mécanismes permettant de développer l’approche peuvent être adaptés à différents pays.

L’approche retenue dépendra de questions telles que:

* la nature et la fiabilité de l’information publique ;
* les ressources disponibles pour élaborer l’approche ;
* la volonté des parties prenantes de partager de l’information non publique ;
* la volonté et la capacité de diverses parties prenantes de participer dans le cadre d’une approche consultative.

Des processus qui aboutissent à des résultats différents peuvent également justifier des mécanismes différents :

* Politique, législation et réglementation : mise en œuvre de processus d’élaboration et de consultation formels
* Pacte social, charte ou protocole d’accord : en cas d’accord multilatéral, l’accent est davantage mis sur la recherche d’un consensus ou la négociation et sur la responsabilité commune puisque chaque partie devient signataire de l’accord
* Code de pratiques, directives ou plans d’action : les mécanismes pourraient être moins formels et non contraignants, ou alors les parties peuvent adopter ou entériner ces directives de façon individuelle ; cette approche est adéquate lorsqu’elle résulte d’une initiative privée ou s’inscrit dans le cadre de mesures provisoires destinées à tester une approche
* Programmes ou projets dans des secteurs prioritaires : dans le contexte législatif existant, faire usage des mandats institutionnels ou des accords entre les parties prenantes.

Lorsqu’il existe un capital social fort entre les parties prenantes et que celles-ci partagent un certain engagement à l’égard d’une vision commune, une approche plus collaborative peut être à la fois efficace et bénéfique. À défaut d’une telle entente, il peut être nécessaire de confier la direction du projet à un organisme fort et d’adopter une démarche plus normative, tout en consultant les parties prenantes pour prendre en compte leurs préoccupations.

Selon l’approche retenue, différents outils, projets et programmes peuvent se révéler appropriés.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. L’approche devrait-elle être collaborative ou normative?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 5]

Pistes de réflexion (dont les leçons tirées du projet ALMAO)

Une approche plus consultative accroît généralement la probabilité que les acteurs clés en appuient la mise en œuvre.

Cependant, lorsqu’il manque une vision commune, la nature de ces consultations peut être différente puisque dans ce cas, on s’efforce davantage de rendre l’approche plus pragmatique et efficace, tout en veillant à bien faire comprendre les implications de celle-ci en termes de conformité.

Il peut être très difficile de convaincre les décideurs de consacrer du temps afin de participer à ces processus et consultations. Il peut être également ardu de trouver un équilibre entre la volonté d’intégrer un grand nombre d’intervenants, d’une part, et les besoins de rapidité et d’efficacité, d’autre part. De même, il peut être délicat de coordonner les processus techniques et les processus politiques.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Comment la législation ou la règlementation devrait-elle être généralement utilisée ?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 5 et 7]

Pistes de réflexion (dont les leçons tirées du projet ALMAO)

En cas de forte adhésion des principales parties prenantes à une vision commune, la législation peut jouer un rôle moins important et céder la place à des accords multipartites. Dans le cas contraire, il est probable qu’une intervention législative soit nécessaire pour renforcer les mesures.

En général, les documents de politique énoncent la vision et les responsabilités en des termes généraux ; dans certains cas, des documents de politique du secteur minier peuvent déjà énoncer des principes relatifs à l’approvisionnement local.

Il faut cependant noter que les déclarations générales contenues dans les législations ou politiques minières de la région qui incitent à accorder la préférence à l’approvisionnement local sans adopter de mécanismes précis, de définitions claires ou de propositions fermes ont eu très peu d’effet jusqu’ici.

Les textes législatifs et réglementaires tendent à imposer, au minimum, l’obligation de déposer des rapports ; dans certains cas, les règlements prévoient une définition de l’approvisionnement local ; par ailleurs, certains pays choisissent d’inclure parfois des définitions dans des notes d’instructions ou des guides lorsque ces définitions sont appelées à évoluer ou sont en cours de révision.

Il n’est pas établi qu’inclure des cibles d’approvisionnement local arbitraires dans les lois et règlements (le plus souvent sans définition claire) permette d’accroître efficacement les niveaux d’approvisionnement local en pratique.

Selon l’expérience constatée en Afrique de l’Ouest, la méthode qui consiste à faire coïncider la réflexion sur l’approvisionnement local avec une révision de la législation minière ou des codes miniers a permis d’encourager des consultations dynamiques et de favoriser l’adoption de solutions cohérentes, s’il y a lieu.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. À quel acteur doit-on confier la gestion du processus?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 5 et 8]

Pistes de réflexion (dont les leçons tirées du projet ALMAO)

Les pistes de réflexion sont notamment:

* Ministère de tutelle approprié selon le mandat et la législation ;
* Disponibilité et intérêt d’un promoteur ;
* Capacité à gérer l’approche ;
* Une Chambre des mines forte (avec des sous-structures spécialisées dans les questions d’approvisionnement ou de contenu local) s’est souvent révélée très utile pour faciliter le processus.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quelle est l’intensité des efforts qui devraient et pourraient être consentis en vue d’accroître l’approvisionnement local?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 2, 4, et 8]

Pistes de réflexion (dont les leçons tirées du projet ALMAO)

Les niveaux d’effort requis dépendront de l’écart entre la situation recherchée et la situation existante sur des questions telles que l’accès aux marchés, la divulgation de l’information, les capacités des fournisseurs, l’amélioration du cadre opérationnel, le suivi et l’évaluation.

Le niveau approprié d’efforts à consacrer à l’approvisionnement local dans le secteur minier peut être évalué aussi bien par rapport aux avantages qui pourraient en découler éventuellement que par rapport à l’analyse coût-bénéfice d’autres opportunités et programmes socio-économiques du pays.

Les efforts en faveur de l’approvisionnement local dans le secteur minier – en particulier le développement des fournisseurs et le dépôt de rapports – peuvent exiger d’importantes ressources en termes de main d’œuvre et de systèmes, et, dans de nombreux pays, excéder la capacité institutionnelle existante et nécessiter des ressources supplémentaires.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Dans quel délai peut-on s’attendre à constater des résultats? Quelles pourraient être les différentes étapes de cette approche?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 1]

Pistes de réflexion (dont les leçons tirées du projet ALMAO)

Stade de développement du secteur minier : les pays qui possèdent déjà des mines en cours d’exploitation, un bassin de fournisseurs, un cadre opérationnel favorable ainsi que des capacités institutionnelles peuvent éventuellement obtenir des résultats à court terme ; dans les autres cas, les effets se feront sentir plutôt à moyen ou à long terme, et l’approche devra alors se faire progressivement pour tenir compte de ces difficultés à court terme, tout en visant des cibles faciles à atteindre à plus petite échelle.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Qui doit financer le processus?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 8]

Pistes de réflexion (dont les leçons tirées du projet ALMAO)

Les apporteurs de fonds sont généralement les ministères de tutelle, les Chambres des mines et les donateurs internationaux.

Différentes options de financement peuvent s’appliquer au processus d’élaboration d’une approche en matière d’approvisionnement local, par rapport aux phases de gestion et de mise en œuvre de l’approche. Par exemple, les programmes financés par plusieurs donateurs, comme le futur Local Content Global Partnership, pourraient être sollicités pour appuyer la collecte d’information et les consultations initiales servant à élaborer l’approche

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

**Module 2:** **Définir l’approvisionnement local et en estimer le niveau de référence**

***Les questions de l'information***

1. Quels sont les objectifs prioritaires des approches en matière d’approvisionnement local (par ordre d’importance lorsque cela est possible)?

Notamment:

* Création d’emploi
* Émancipation des citoyens
* Création d’entreprises ou de PME
* Développement d’une capacité industrielle
* Développement des services
* Compétitivité
* Mise à niveau de la technologie
* Réduction des inégalités
* Développement durable

\*Source : Module 1

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quelles définitions juridiques aux niveaux national et régional doivent être prises en compte (y compris les seuils)?

Par exemple:

* Entreprise immatriculée dans le pays
* Entreprise à capitaux locaux
* Citoyen
* Résident
* Valeur ajoutée locale
* Produit d'origine locale
* Gestion
* Emploi
* « Communauté touchée »

Remarque : les seuils constituent les niveaux ou limites au-delà desquels on est considéré comme relevant d’une catégorie donnée

Sources d’information possibles**:**

* Module 1
* Lois et règlements
* Ministères de tutelle / organismes responsables de l’immatriculation des entreprises, du commerce, de l’émancipation économique, de la main-d’œuvre, de l’immigration
* La CEDEAO et l’UEMOA

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quels sont les systèmes en place pour mesurer tous les aspects potentiels de la définition? Où l’information est-elle disponible et accessible?

Par exemple:

* Enquêtes statistiques nationales annuelles
* Immatriculation des entreprises et autorisation d’exercice
* Enquêtes sectorielles
* Obligation pour les sociétés minières de faire des déclarations auprès des autorités
* Systèmes internes des sociétés minières
* Rapports au titre de l'ITIE (Initiative pour la transparence dans les industries d'extraction)
* Déclarations douanières et fiscales
* Rapports sur l'emploi et la rémunération
* Déclarations liées aux permis de travail
* Recherche universitaire ou publique
* Dossiers des entreprises/fournisseurs des organismes d’aide

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Si l’on se fie à ces sources, quel est le niveau de référence de l'approvisionnement local en fonction de ces différents modes de mesure potentiels? Quelles sont les lacunes dans l’information?

Par exemple :

* Enquêtes statistiques nationales annuelles
* Immatriculation des entreprises et licences d'exploitation
* Enquêtes sectorielles
* Obligation pour les sociétés minières de faire des déclarations auprès des autorités
* Rapports au titre de l'ITIE
* Déclarations douanières et fiscales
* Rapports sur l'emploi et la rémunération
* Déclarations liées aux permis de travail
* Recherche universitaire ou publique

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

***Les Questions Stratégiques***

1. Quels sont les éléments socio-économiques sur lesquels la définition de l'approvisionnement local doit insister ?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 1 et 2]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMAO**

Pour définir l'approvisionnement local, les sociétés minières, les gouvernements et autres parties prenantes en Afrique de l’Ouest ont adopté des approches très diverses, mais qui omettent souvent de tenir compte de facteurs importants susceptibles de procurer des avantages économiques durables pour la population locale. Le plus souvent, aucune définition claire n’est fournie.

Les définitions adoptées par les sociétés minières sont généralement limitées aux sociétés immatriculées localement, aux sociétés à capitaux locaux, ou encore aux dépenses effectuées dans les « communautés touchées ».

Les éléments qui sont retenus dans la définition (ainsi que leur ordre d'importance) influeront sur l’orientation des efforts à fournir. Par exemple, si l'emploi est utilisé dans la définition, les efforts porteront probablement sur la création d'emploi. Par contre, si la définition considère plutôt l’immatriculation des entreprises, l’accent sera mis sur l’immatriculation des entreprises dans le pays (ce qui influera sur les recettes fiscales, sans nécessairement entraîner une création de valeur ajoutée sur le territoire ou une participation locale).

Les définitions qui ne comprennent pas une composante sur la création de valeur ajoutée pourraient amener à s’intéresser surtout aux importateurs, ce qui créerait bien quelques possibilités, mais risque de relever le prix des intrants dans le secteur minier aux dépens de la valeur ajoutée (à moins que les importateurs n’augmentent leur capacité à maintenir des stocks adaptés aux besoins, et à fournir des services générant une valeur ajoutée, tels que la maintenance et le service après-vente).

Les consultations menées auprès des parties prenantes d'horizons très divers en Afrique de l’Ouest ont permis de dégager un consensus selon lequel les définitions doivent reposer sur ces trois composantes : le territoire, la participation locale et la valeur ajoutée.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quelle est la meilleure façon de formuler la définition globale et ses sous-définitions pour qu'elles puissent être mesurées, par exemple par le recours à des critères, des seuils ou des formules ?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 3 et 4]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMAO**

La choix des termes est crucial pour élaborer les définitions, car la capacité de mesurer l’importance de l’approvisionnement local en dépend (voir le module 8 intitulé Mesurer, surveiller et évaluer).

Les critères, seuils et formules sont des outils pouvant aider à clarifier les énoncés et à exclure toute ambiguïté. Pour être à la fois réalistes et ambitieux, les seuils devraient idéalement tenir compte tant du bassin actuel de fournisseurs que de ce qui peut limiter ou améliorer le potentiel de rendement au regard des éléments compris dans la définition, par exemple les niveaux d'emploi local ou la valeur ajoutée.

Les éléments de la définition pour lesquels il existe déjà des informations et des systèmes de déclaration seront faciles à gérer, par exemple, dans le cas des sociétés qui doivent déjà déclarer au gouvernement les intérêts locaux et l'emploi ou dans le cas de sociétés minières dotées de systèmes d’approvisionnement ou de facturation qui permettent déjà de consigner ces renseignements. Cependant, ces aspects pourraient bien ne pas être les plus importants pour les raisons que nous avons déjà mentionnées. Lorsque les renseignements sont manquants, il faudra définir les éléments de façon à ce qu’il soit aisé pour le secteur minier de les actionner et pour les autorités et les organismes de réglementation de les vérifier.

Ainsi, il est établi que les définitions fondées sur le contenu local des transactions particulières sont précises mais nécessitent beaucoup de ressources, alors que les définitions fondées sur les caractéristiques des fournisseurs en exigent généralement moins. Cela pourrait changer au fil du temps en fonction des circonstances.

Lors des consultations menées auprès du secteur minier en Afrique de l’Ouest, un large consensus s’est dégagé pour indiquer qu’un système définissant l'approvisionnement local en fonction du contenu local de tous les achats des sociétés minières (comme c’est le cas au Brésil pour le secteur pétrolier et gazier) serait trop coûteux à administrer compte tenu des ressources limitées des pouvoirs publics.

En revanche, le modèle proposé par la société Kaiser Economic Development Partners (voir l’annexe qui porte sur le cadre conceptuel de définition de l’ALMAO) a suscité une réaction généralement positive. Ce modèle se fonde sur les principes suivants :

1. Participation des nationaux (et des autres ressortissants de l’Afrique de l’Ouest) à travers:

* la propriété de l'entreprise
* l’emploi
* la gestion

Les seuils seraient liés aux circonstances locales et aux définitions nationales existantes. Dans certains cas, l’attention porterait uniquement sur la propriété, ce qui serait plus pratique, compte tenu des informations disponibles et des contraintes.

1. Niveau de création de valeur ajoutée et du contenu local dans le pays et en Afrique de l’Ouest

Si l’on s’appuie sur les définitions de la CEDEAO et de l’UEMOA et que l’on étende ces principes aux services :

* Le fournisseur fournit essentiellement des produits non transformés (par exemple, les animaux, les plantes et les produits minéraux) ainsi que les produits faits à la main
* La majorité des produits du fournisseur sont substantiellement transformés localement (c'est-à-dire avec changement de code tarifaire)
* Plus de 60 % des matières premières utilisées par le fournisseur sont d’origine locale
* Le prix du produit fini à la sortie de l’usine comprend une valeur ajoutée d’au moins 30 % : y compris les matériaux, les consommables, l’emballage, les salaires, les charges fiscales, les travaux et les services externes, les amortissements.
* S’il s’agit de services, le fournisseur réalise, gère et contrôle la majorité de ses services dans le pays ou la région

Il peut également s’avérer utile dans les situations où les capacités locales sont insuffisantes de définir un seuil « intermédiaire » pour les fournisseurs qui n’atteignent pas les seuils requis ci-dessus, mais qui respectent les conditions suivantes :

* Une certaine quantité de matières premières est d’origine locale
* Des produits sont en grande partie transformés localement
* Les produits comprennent une certaine valeur ajoutée, même si elle n’atteint pas 30 % dans l’ensemble
* Les services sont en partie réalisés localement

1. Géographiquement, la préférence est d’abord accordée aux entreprises du pays où la mine se trouve, et ensuite aux sociétés situées ailleurs en Afrique de l’Ouest

Le fait de choisir des seuils pour le secteur minier différents de ceux des autres secteurs pourrait engendrer une certaine confusion parmi les fournisseurs et les organismes d’aide, ce qui pourrait nuire à la mise en œuvre des projets et alourdir le processus administratif.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Les définitions seront-elles utilisées sous leur forme actuelle, modifiée ou nouvelle ? Dans le cas de définitions nouvelles, où seront-elles énoncées?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 2]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMAO**

Une observation des pratiques à l’échelle internationale montre que les définitions sont énoncées à de multiples endroits, notamment dans les lois et règlements applicables au secteur minier, les politiques et les stratégies industrielles et même dans des manuels ; les sous-définitions se rapporter souvent aux définitions existantes de sociétés à capitaux locaux et de la nationalité.

Il faudra tenir compte de toutes les définitions comprises dans la législation minière – ces lois devront être révisées si elles sont en contradiction avec les définitions convenues collectivement par les acteurs; les autres définitions associées à l’immatriculation des entreprises pourraient aussi être importantes – et, si elles sont appropriées, on pourrait s'y reporter à titre de sous-définition pour une entreprise locale. Cela peut prendre beaucoup de temps pour modifier les définitions contenues dans des lois minières, tandis que celles qui sont intégrées dans des règlements pourraient être modifiées plus rapidement. Il sera probablement très difficile de modifier les définitions émanant des ministères de tutelle qui ne sont pas directement impliqués dans le projet relatif à l'approvisionnement local.

Idéalement, les définitions de niveaux de valeur ajoutée devraient se référer aux accords régionaux conclus quant à la définition de l'origine des produits.

Le fait d’incorporer les définitions dans la réglementation plutôt que dans les lois ou les politiques pourrait facilitait les changements subséquents pouvant découler de l’évolution des circonstances ou de l’amélioration de la disponibilité des informations. Ces modifications pourraient être faites par le ministère en charge des mines, du commerce ou de l’investissement au cas où la définition ne concerne pas seulement l’approvisionnement du secteur minier. Des notes d’instructions ou directives peuvent constituer des mécanismes alternatifs – soit à titre final, soit à titre provisoire pour tester ou affiner une définition afin d’en faciliter la mise en œuvre.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quels processus devrait-t-on suivre pour parvenir à une entente sur ces définitions ? Quels acteurs devraient y participer?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 2]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMAO**

Quel que soit le processus choisi, les consultations auprès des parties prenantes peuvent être utiles afin de garantir que la définition sera exploitable, et ce, sans grandes conséquences imprévues. Les consultations n'auront probablement pas besoin d'être formelles si la définition doit faire partie d'une procédure, d'une note d’instructions ou d'un manuel.

Si les définitions doivent être contenues dans la loi ou des règlements, il faudra respecter le processus national formel, par exemple la rédaction d’un projet ou d’une proposition, des consultations publiques, le dépôt du texte au Parlement, etc. Cette approche confère une plus grande autorité pour assurer l’application, mais peut être moins flexible et exiger plus de temps de formulation et de mise en œuvre. Voir également le module 5 : Politique, lois et règlementation.

Le processus le moins « formel » de tous est celui qui exploite les termes de référence d’un programme de soutien mis en place par les autorités, les organismes d’aide, les Chambres des mines ou les associations de fournisseurs, pour designer les types de fournisseur prioritaires, par exemple en fonction des domaines d’approvisionnement local à fort potentiel, ou pour cibler des profils de bénéficiaires visés par un programme de développement des fournisseurs. Cette approche a l’avantage d’être très flexible, mais elle souffre d’un manque de clarté et prévisibilité, en plus de n’avoir aucun statut juridique.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

**Module 3:** **Identification des opportunités**

***Les questions de l'information***

1. Quels sont les principaux objectifs socio — économiques et sectoriels qui détermineront la nature des opportunités? (voir Module 1)

Sources d'information possibles: Documents de politiques et de stratégie nationale et déclarations sur la vision (y compris le développement industriel, des PME, et du secteur privé), ateliers des parties prenantes.

Réponse

|  |
| --- |
|  |

1. Sur quels produits ou services les sociétés minières privilégient-elles l’approvisionnement locale?

Sources d'information possibles: Avis des sociétés minières par exemple, par l'intermédiaire d'ateliers), plans d’approvisionnement local des sociétés minières

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quelle est la demande passée et actuelle du secteur minier (et des autres secteurs d'activité majeurs)?

Par exemple: Ventilation par année, par phase (exploration, projets, opérations), par groupe de produits/services

Sources d'information possibles: Services des achats/financiers des sociétés minières, ministères compétents (où les données sur l'approvisionnement sont déclarées), données sur les importations

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quelle est la prévision de la demande annuelle (par exemple, pour les 5 à 10 prochaines années) du secteur minier (et d'autres secteurs majeurs)?

Sources d'information possibles: Services des achats/financiers des sociétés minières, rapports annuels, plans d’investissement/développement, analyse prévisionnelle (voir l'annexe 6 pour des approches utilisées dans le cadre du projet ALMAO et l’annexe 7 pour les premiers résultats).

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quelle est la prévision de la demande annuelle pour les différentes catégories de produits et services des mines?

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quel est le niveau actuel d'approvisionnement local pour chaque catégorie de produits et de services? (Voir Module 2 pour la définition de local et la niveau de référence de l'approvisionnement local)

Sources d'information possibles: Services des achats/financiers des sociétés minières, Analyses ad hoc

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quelle est la capacité des fournisseurs locaux actuels et potentiels des mines par rapport aux secteurs d'opportunité potentiels?

Sources d'information possibles: Statistiques/enquêtes de niveaux d'utilisation de capacité, Chambre de commerce/associations des fournisseurs, organismes d’aide à l’accès au marché et de soutien aux entreprises, outils d’évaluation de fournisseurs

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quels sont les défis identifiés et les obstacles à l'accroissement de l’approvisionnements local dans les domaines d'opportunité potentiels?

Sources d'information possibles: Avis des sociétés minières et des fournisseurs/associations, études, rapports sur le climat des affaires

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

***Les Questions Stratégiques***

1. Comment les objectifs des parties prenantes façonnent-ils en matière d'approvisionnement local?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 1 et 2]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Les objectifs socio-économiques et les priorités sectorielles d'un **pays** sont le point de départ pour déterminer les opportunités. Par exemple, mettre l'accent sur la création d'emplois signifierait probablement de favoriser les secteurs à forte intensité de main d’œuvre et/ou les opportunités avec un haut potentiel d’absorption du travail, en raison par exemple de l'échelle. D’autres objectifs tels que développer des PME, augmenter le nombre d'entreprises détenues par des femmes, développer des secteurs technologiques ou de promotion des exportations, influenceront telle ou telle autre hiérarchisation des opportunités. Notez que ces objectifs jouent également un rôle clé dans la détermination de l'approche globale de l’approvisionnement local (Module 1) et des définitions (Module 2), qui à leur tour ont également une incidence sur la sélection des opportunités les plus appropriées.

Si l'intégration régionale est un objectif général, dans la pratique, peu de pays ont inclus les opportunités d'approvisionnement régionales comme un axe prioritaire (même si les textes de l'UEMOA engagent les membres au « traitement national » des entreprises de la région). Il y a plus souvent une impulsion politique forte à l'appui des fournisseurs locaux par rapport aux fournisseurs régionaux. En outre, compte tenu de la nature plus avancée de l'industrie de l’approvisionnement minier au Ghana, beaucoup estiment que les fournisseurs de ce pays gagneraient de manière disproportionnée à une approche régionale des opportunités. Lors de l'évaluation de ces options, prendre en compte le potentiel de regroupement pour fournir des solutions complètes dans la région donnera une image plus précise des avantages potentiels que si l’on considère uniquement les contrats de premier niveau. Cela est particulièrement vrai dans les cas où l'échelle nécessaire à une production viable est plus grande que le marché de n’importe lequel des pays miniers de la région. Les forums régionaux qu’ils soient commerciaux, d'investissement ou miniers, notamment ceux organisés par l'UEMOA, la CEDEAO et l'Association des Chambres des mines, pourraient être des mécanismes pour l'identification des opportunités régionales.

Les sociétés minières savent souvent très clairement quels sont les produits et services qu’il est plus logique de se procurer localement. Il y a souvent un certain nombre de produits et de services pour lesquels un approvisionnement local procurerait un avantage commercial aux sociétés minières (par exemple, en réduisant les coûts logistiques, et en accroissant la sécurité des approvisionnements) ou les renforcerait en termes de légitimité sociale (par exemple, les opportunités qui pourraient être exploitées dans des communautés affectées). Les sociétés minières auront également des points de vue sur les produits et services les plus susceptibles d'être fournis avec succès par des entreprises locales, en se basant sur leurs expériences avec les fournisseurs existants. Leurs priorités des sociétés pour l'approvisionnement local pourraient également être imposées par leurs politiques internes au niveau régional ou au niveau mondial, qui peuvent stipuler que certaines catégories de produits/services peuvent être acquises par la direction locale.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quels produits et services sont susceptibles d’avoir une demande adéquate pour justifier l'approvisionnement local?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 3, 4, et 5]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Généralement, les produits et services qui offrent les meilleures opportunités démontrent une ou plusieurs des caractéristiques suivantes de la demande :

* Le volume et la valeur requise par les mines est significative. Ces produits et services n'ont pas à représenter nécessairement les achats les plus importants pour les mines, mais ils doivent au moins avoir une échelle suffisante pour justifier un investissement en capital pour quelques fournisseurs locaux
* La demande est **régulière**. Les produits et services qui sont constamment en demande sont plus susceptibles de fournir un marché durable pour les fournisseurs locaux. Les produits ou services qui sont nécessaires uniquement pendant l'exploration ou la construction peuvent ne pas fournir un marché durable pour les entreprises locales, à moins qu'un pays ait un horizon à long terme pour la poursuite de l'exploration et du développement minier. Il est préférable d’avoir une demande potentielle pendant au moins cinq ans. Par conséquent, il est préférable d’établir la demande pour l'ensemble des sociétés minières à l’heure actuelle et pour l’avenir selon les estimations de l'évolution future du secteur.

Des **marchés plus larges** (en dehors du secteur minier) sont souvent disponibles. Ils pourraient inclure la construction, le pétrole et le gaz, l'agriculture ou le tourisme. Une multiplicité des acheteurs est susceptible de créer pour les fournisseurs des opportunités plus durables. Il est également important d'explorer le marché régional (Afrique de l'Ouest) plus vaste, en particulier dans les cas où l'échelle requise pour la viabilité du produit dépasse le marché de n’importe quel pays minier de la région pris individuellement.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Dans quelles catégories de produits/services y a-t-il des capacités d'approvisionnement local adéquates?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 6 et 7]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

La première considération est le niveau d'approvisionnement local pour chaque catégorie de produit/service. Voir Module 2 (définir l’approvisionnement local et en estimer le niveau de référence) pour quelques idées précises sur la mesure de l'approvisionnement local existant. Dans les domaines où les fournisseurs locaux sont déjà présents, il est important de comprendre la capacité actuelle, à savoir si les prix, échelle, qualité et fiabilité pratiqués actuellement sont concurrentiels.

S'il existe des lacunes dans les capacités des fournisseurs, il est important de faire une évaluation **initiale pour savoir si la capacité peut être accrue de** façon réaliste, et combien de temps cela prendrait. Les délais prévus auront un impact sur le moment où ces opportunités pourront être réalisées, mais aussi sur les taux de croissance ciblés. Voir aussi le Module 4 : Rendre les fournisseurs compétitifs.

Il est également important de s'assurer qu'il y a plusieurs fournisseurs locaux compétitifs d’un produit ou service afin d’éviter d’encourager par inadvertance l’émergence de monopoles et l’escalade des prix. Il y a quelques exemples en Afrique de l'Ouest et ailleurs où la priorité ou préférence a donné lieu à des pratiques anticoncurrentielles dans certains domaines où il n’y avait seulement qu’un un ou deux fournisseurs locaux.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Comment les contraintes liées à l’environnement économique influent-elles sur les opportunités ?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 8]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Les contraintes dans l'environnement économique peuvent influer sur les différentes opportunités à des degrés divers, par exemple, une énergie peu fiable ou à coût élevé est susceptible d’impacter plus sévèrement les activités industrielles.

Il est important de procéder à une évaluation initiale afin de déterminer de façon réaliste si ces contraintes dans l'environnement économique peuvent être levées. Voir aussi le Module 4 : Rendre les fournisseurs compétitifs. Les délais prévus pour lever les contraintes auront un impact sur le moment où ces opportunités pourraient être réalisées.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quelles sont les opportunités prioritaires à court, moyen et long terme?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 5 et 7]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Une fois que des réponses ont été apportées aux quatre questions précédentes, un certain nombre de produits et services ayant un potentiel d’opportunité élevé vont probablement se dégager. Ces questions peuvent interagir entre elles pour révéler des conclusions globales. Par exemple, l’analyse de la demande se traduira par la proposition de certains produits/services (par exemple, avec une demande importante et des débouchés dans d’autres secteurs). Ces produits seront ensuite examinés en termes de capacité des fournisseurs, ce qui permet ainsi préciser la nature de l'opportunité et peut nécessiter une analyse plus approfondie de la demande. De même, l’examen de la capacité des fournisseurs pourrait révéler de nouvelles opportunités qui n'étaient pas fixées comme des priorités par les parties prenantes ou qui n’ont pas été considérées lors de l'analyse de la demande.

Il est important d'être réaliste en termes de délais de réalisation de certaines opportunités. Les opportunités considérées comme à court terme ne seront réalistes que s’il existe déjà une capacité appropriée des fournisseurs locaux; les opportunités dans les secteurs nécessitant une amélioration significative des capacités sont généralement plus réalistes à moyen terme ; les opportunités dans les secteurs nécessitant des changements significatifs dans l'environnement économique sont plus susceptibles d'être à plus long terme, à moins que des solutions innovantes puissent être trouvées afin d’accélérer les améliorations.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quel est le meilleur processus pour identifier et analyser ces opportunités ? Qui devrait y participer ?

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

L’expérience montre que le mécanisme le plus efficace pour identifier les opportunités est une combinaison entre des **consultations des parties prenantes** et une **analyse rigoureuse**.

Les processus collaboratifs dans lesquels les sociétés minières de même que les fournisseurs sont fortement impliquées sont susceptibles de générer les opportunités les plus réalistes et d’augmenter l’approvisionnement local par les sociétés minières. Des séances de travail avec le noyau dur des responsables de l’approvisionnement des sociétés minières peuvent constituer un premier pas très efficace, parce qu'elles permettraient de partager ouvertement des informations sur les exigences, des réflexions sur les opportunités et sur les critères initiaux pour l'établissement des priorités. Les résultats de ces séances de réflexion peuvent constituer la base de consultations et d’essais plus larges. Les décideurs et responsables de l’administration, les régulateurs, les organismes de statistiques et les donateurs peuvent également apporter une contribution appréciable et avoir accès à des données ou des recherches antérieures. Lorsque toutes ces contributions sont mises ensemble, des opportunités qui n’ont peut-être pas été identifiées immédiatement par les parties prenantes individuelles émergent. Ces processus sont souvent dirigés par :

* Les Chambres des mines
* Des entités d'aide à l'accès au marché issues du secteur public ou de la société civile
* Des organismes de réglementation du secteur minier (s'ils ont des capacités suffisantes en ce qui concerne les questions de demande des sociétés minières et d’offre)

Les processus d'identification des opportunités prévoient souvent des revues périodiques pour tenir compte de l'évolution de la demande et des capacités d’approvisionnement, par exemple, une revue tous les uns à deux ans.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

**Module 4****: Rendre les fournisseurs locaux compétitifs**

***Les questions de l'information***

1. Quelles sont les pratiques existantes pour chaque type d'interaction entre les sociétés minières et les fournisseurs? Lesquelles représentent les plus grands défis à relever?

Notamment :

La forme, la fréquence et la performance par rapport aux attentes :

• Des informations relatives à la demande et aux exigences

• Des informations sur la capacité des fournisseurs

• Des initiatives conjointes de résolution de problèmes et d'innovation

• Des demandes d'information/de devis/de propositions

• Des soumissions d'offres/de devis

• Des feedbacks

• Des livraisons de produits/prestations de service

• Des paiements

Sources d’information potentielles: Services d'approvisionnement et financiers des sociétés minières, associations de fournisseurs et enquêtes auprès des fournisseurs

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quels systèmes et procédures sont concernés par chacun de ces défis?

Par exemple:

* Sociétés minières :
  + Politiques et procédures relatives à l'enregistrement des fournisseurs, l'approvisionnement et l'exécution des commandes, la facturation et le paiement
  + Systèmes informatiques et technologiques, par exemple les bases de données de fournisseurs, la comptabilité, un progiciel de gestion intégré (ERP)
  + Systèmes de communication et de marketing, par exemple le Web, les SMS, les journaux, les panneaux d'affichage
* Fournisseurs : politiques et procédures internes

Sources d’information potentielles : Sièges sociaux des sociétés minières, services d'approvisionnement et financiers, associations de fournisseurs, description des processus opérationnels, outils d'évaluation des fournisseurs (voir annexe 9)

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Qui sont les personnes responsables de chaque système/procédure au sein des sociétés minières et des fournisseurs?

Sources d’information potentielles: Sites Web des sociétés minières et listes de contacts, bases de données des fournisseurs

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quels sont les problèmes identifiés dans l'environnement opérationnel qui restreignent la compétitivité?

Par exemple:

* Problèmes liés à l'immatriculation des entreprises
* Problèmes liés au fonctionnement des entreprises
* Problèmes spécifiques aux exigences pour être fournisseur des sociétés minières
* Problèmes spécifiques aux catégories d’opportunités de produits/services prioritaires

Sources d’information possibles: Stratégies de développement du secteur privé et des PME, rapports sur le climat des affaires (Ease of Doing Business), sous-indices du rapport sur la compétitivité (Global Competititveness Report) du FEM (Forum économique mondial), Enquêtes auprès des fournisseurs

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quels fournisseurs locaux fournissent déjà ou pourraient fournir les sociétés minières? Quelles sont leur compétences et défis principaux à relever pour accroître leur compétitivité?

Sources d’information possibles : Listes ou bases de données de fournisseurs des sociétés minières, bases de données de fournisseurs centralisées, organismes d'aide à l'accès aux marchés, registre de commerce

Réponse :

|  |
| --- |
|  |

1. Ces questions sont du ressort de quelles institutions? Quelles initiatives pertinentes sont déjà en cours, et quelle est leur portée? Quelles autres idées ont été proposées ou sont actuellement testées pour résoudre ces problèmes?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 4 et 6]

Par exemple :

* Mandat énoncé
* Rôle véritable en pratique
* Capacité institutionnelle

Sources d’information possibles:

Exercices de cartographie des institutions, listes des administrations centrales, ministère de tutelle et agences publiques/leurs sites Web, rapports sur le climat des investissements, l'environnement des affaires ou le développement du secteur privé

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

***Les Questions Stratégiques***

1. Quelles sont les interactions entre sociétés minières et fournisseurs à améliorer pour que les fournisseurs locaux soient en mesure d'être compétitifs?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 1 et 2]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Les domaines à améliorer en priorité peuvent varier d'un pays à l'autre en fonction du contexte et des pratiques des sociétés minières et des fournisseurs actifs sur place. Cependant, les expériences en Afrique de l'Ouest à ce jour ont souvent soulevé des questions au sujet de :

* L'accessibilité aux fournisseurs locaux de l'information sur la demande des sociétés minières et leurs processus d'approvisionnement, y compris le besoin de recevoir des feedbacks
* Le manque de bases de données des fournisseurs potentiels accessibles et mises à jour
* La fiabilité des fournisseurs locaux dans l’exécution des contrats
* Les conditions de paiement

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quels changements faut-il apporter aux comportements, systèmes et capacités pour obtenir ces améliorations ?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 4 et 5]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Il est important que les sociétés minières, comme les fournisseurs, prennent conscience du fait qu'ils doivent jouer un rôle actif pour résoudre les problèmes, et non demeurer dans l’attitude qui consiste à blâmer l'autre partie pour les problèmes rencontrés. Ils doivent aussi comprendre les limitations respectives par rapport à ce qu'ils ont le pouvoir ou la capacité de changer. Prendre une « approche systémique » peut aider les sociétés minières, comme les fournisseurs, à voir comment leurs pratiques interagissent.

On peut également s’intéresser aux efforts déployés à ce jour par les sociétés minières comme par les fournisseurs pour résoudre les problèmes et les leçons qui en ont été tirées, par exemple :

* Qu'est-ce que les sociétés minières ont déjà fait pour rendre leur approvisionnement plus accessible?
* Qu'est-ce que les fournisseurs ont déjà fait pour accroître leur capacité à livrer à l'échelle requise, en temps voulu, avec une qualité et un prix adéquats?

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Qui devrait prendre la responsabilité de ces changements? Si des ressources supplémentaires sont nécessaires, comment les obtenir?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 3 et 6]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Il y a en général besoin d’avoir au niveau de la société minière, un « champion de l’approvisionnement local» au sein de l'équipe des approvisionnements, et qui peut également plaider pour des changements dans d'autres services en cas de besoin, par exemple le service financier. L'expérience montre les chances de réaliser des changements et de maintenir les nouveaux systèmes sont augmentées s'il y a adhésion des hauts dirigeants de la société, par exemple du directeur national ou du PDG mondial.

Les fournisseurs pourront faire certains changements en interne ; dans d'autres cas, il sera probablement nécessaire de leur fournir un soutien par exemple en ce qui concerne les capacités de gestion et les bonnes pratiques commerciales, l’amélioration de processus de production, le respect des normes et la certification. Divers organismes de soutien devront probablement être impliqués dans ce processus. L'expérience montre que les programmes de soutien sont souvent plus efficaces quand les fournisseurs participent au financement de cette assistance.

Les Chambres des mines, ainsi que les associations de fournisseurs et les organismes de soutien peuvent contribuer de façon notable à la construction de plateformes partagées telles que des bases de données et portails d'information.

Dans certains pays, la capacité de certains organismes de soutien est faible, que ce soit les agences publiques d’aide au développement des entreprises, les organismes de vérification des normes et de certification, les associations professionnelles/chambres de commerce ou les firmes privées de conseil en développement des entreprises. Un renforcement des capacités peut être nécessaire pour que ces organismes puissent répondre efficacement aux besoins des fournisseurs du secteur minier, qui peuvent être plus complexes que ceux de leurs autres clients. Dans le cas où l'ampleur des besoins ne justifie pas la création d'institutions spécialisées au niveau local, ou lorsque cela risque de prendre trop de temps, il peut être plus efficace d'avoir recours à des institutions régionales ou internationales. (Voir aussi le Module 7)

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quels problèmes liés à l’environnement économique doit-on résoudre en priorité afin que les fournisseurs puissent être compétitifs ?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 4 et 5]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Afin d'identifier les questions à traiter en priorité, il convient de prendre en compte l'importance de ces problèmes de même que le degré d'influence que l'on peut avoir sur ceux-ci. Les difficultés liées à l'environnement économique général ne se limitent pas aux fournisseurs du secteur minier, mais touchent également de nombreuses autres entreprises et même la société dans son ensemble. Les approches sont donc bien souvent modelées par de nombreux autres facteurs, et les besoins des fournisseurs du secteur miner ne sont pas toujours une priorité.

Dans l’idéal, il devrait y avoir une relation itérative entre ces décisions et l'identification des opportunités à moyen et long terme. Au fur et à mesure qu'on en apprend sur le rythme des changements possibles, les opportunités vont s‘inscrire dans des horizons temporels plus proches ou plus lointains.

Réponse :

|  |
| --- |
|  |

1. Quelles sont les solutions susceptibles d'être les plus efficaces pour chacun de ces problèmes étant donné le contexte?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 1, 3, et 6]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Les solutions potentielles peuvent découler de :

* Des initiatives isolées ou à une petite échelle qui n'ont pas encore été appliquées à grande échelle
* Des initiatives provenant d'autres secteurs
* Des solutions testées ailleurs dans la région ou à l’international
* Des innovations conçues à la base par des personnes concernées et fortement motivées pour régler le problème.
* Des solutions proposées par des chercheurs (des universitaires, institutions de recherches publiques ou des groupes de réflexion privés) qui n'ont pas encore été testées.
* Des professionnels et consultants en conception et innovation, en particulier des spécialistes du changement de systèmes à grande échelle.

Lorsque ces solutions sont évaluées pour déterminer lesquelles pourraient fonctionner dans le contexte particulier, il serait bon de tenir compte des similarités et différences dans ces éléments :

* L'ampleur et la nature du problème
* L'environnement juridique et réglementaire
* Les ressources humaines, financières et institutionnelles disponibles
* La dynamique qui existe entre les parties prenantes qui seront impliquées, par exemple dans quelle mesure la vision est partagée et si le problème est compris de la même façon.

**Exemple de solutions se rapportant à l'électricité :**

* De gros fournisseurs qui procurent leur excédent d'électricité à un groupe de petits fournisseurs.
* Des mines qui fournissent de l'électricité à des fournisseurs basés sur le site.
* Des sociétés minières qui concluent des PPP pour construire une infrastructure de réseau, bénéficiant entre autres aux fournisseurs dans la communauté affectées.

**Exemple de solutions se rapportant au crédit :**

* Allocation d’une partie des redevances minières au développement des fournisseurs
* Mobilisation de facilités de crédit à l'export pour les gros achats d'équipements
* Fonds de développement des entreprises dans le cadre de l'investissement social des sociétés minières et d’autres sociétés
* Garantie par les sociétés minières d’emprunts de fournisseurs particuliers
* Collaboration entre banques et sociétés minières pour réduire le coût du crédit à des entreprises intervenant dans leur chaîne d’approvisionnement, en s'appuyant sur l'expertise des prestataires de service de conseil en développement des entreprises.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Pour chacun des problèmes, qui devrait gérer prendre en charge :

- l’élaboration de solutions

- la réalisation de tests/prototypes

- la mise en œuvre

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 4 et 6]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Dans de nombreux pays, il existe un forum dont l'objectif est d'améliorer les performances en matière de « climat des affaires » et des indicateurs de compétitivité. Il s’agit souvent d’un groupe de travail multipartite dirigé par l'autorité responsable des investissements ou le ministère du Commerce, ou alors d’un groupe de travail rattaché à la Présidence. Si un tel forum existe, ce pourrait être un bon endroit pour soulever les problèmes spécifiques rencontrés par les fournisseurs du secteur minier. Si une telle structure n'existe pas ou n'est pas efficace, ou si les besoins des fournisseurs du secteur minier sont très différents des autres fournisseurs, un processus distinct serait nécessaire.

Idéalement, le développement d'une solution devrait impliquer l'entité qui sera responsable de la mise en œuvre en aval, mais cela n'est pas toujours possible, en particulier si l'entité en question est réfractaire au changement. Dans ces cas, il peut s'avérer nécessaire que les personnes concernées prennent l'initiative de la recherche de solutions, avec, dans l'idéal, l’appui des organismes de soutien.

**L'expérimentation/la conception de prototypes** peut être une étape clé pour essayer de nouvelles solutions sans engager des coûts faramineux ou devoir changer tout le système à la fois.

Dans le scénario idéal, l'entité responsable de la mise en œuvre prendrait part à l'expérimentation et à la conception du prototype. Cependant, lorsque l'agence responsable de la question ne s'investit pas dans la recherche de solutions, il peut être nécessaire de tester la nouvelle solution par le biais d'un autre mécanisme, par exemple un projet de court terme disposant d’un financement spécifique, ce qui peut d’une part réduire la perception des risques, ou aider à mobiliser la volonté politique en faveur du changement.

La décision de savoir qui devrait conduire la **mise en œuvre** est liée à la pertinence par rapport au mandat ainsi qu'à la capacité opérationnelle. Elle peut être aussi liée à la nature des changements nécessaires et à qui peut influencer ces questions, par exemple, cela requiert-il des changements au niveau de la législation ou de la réglementation, dans les procédures et pratiques, ou plutôt des investissements en infrastructures, dans les systèmes et/ou dans les ressources humaines?

En règle générale, la première option est de commencer avec les institutions existantes basées — ou actives — dans le pays. En second lieu, un partenariat avec des institutions internationales ou la création de nouvelles institutions/agences pourrait être envisagé. La création de nouvelles institutions est généralement un exercice couteux et de longue haleine, souvent avec des challenges quant à la viabilité de ces organisations et à leur promotion afin que les bénéficiaires potentiels sachent ce qu'elles proposent, et par conséquent, est considérée souvent comme une solution de dernier recours. (Voir aussi le module 7).

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quels sont les autres acteurs qui devraient participer?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 3]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Un processus de résolution de problème est souvent fortement amélioré si l'on inclut un large éventail de personnes avec des expériences et des façons de penser diverses, y compris des experts techniques, des praticiens, les personnes qui font face au problème de façon quotidienne, ainsi que des personnes issues de secteurs sans rapport qui peuvent apporter des perspectives nouvelles.

Il peut également être utile de faire participer des facilitateurs expérimentés qui peuvent faire en sorte que le processus de conception prenne en compte les besoins des utilisateurs et produise une solution viable. Des experts capables d'analyser la faisabilité économique et commerciale des solutions doivent également aider à les examiner.

Parmi les autres acteurs et parties prenantes qu’il faudrait associer ou consulter, il y a les ministères de tutelles concernés, les bailleurs de fonds potentiels, et les organismes de soutien, en s’assurant d’éviter que les intérêts propres façonnent les résultats.

Il peut aussi s'avérer utile d'avoir un groupe multipartite qui peut évaluer régulièrement les performances dans les domaines problématiques identifiés. (voir Module 8)

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Si des ressources additionnelles sont nécessaires pour la mise en œuvre, qui pourrait les fournir?

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Dans certains cas, la mise en œuvre peut être financée au moyen des disponibilités budgétaires existantes des organisations concernées, par exemple quand des services existants sont simplement ajustés ou réorientés. Dans d'autres cas, des ressources supplémentaires pourraient être nécessaires pour la mise en œuvre. L’expérience en Afrique de l'Ouest montre qu'il y a souvent des fonds disponibles si l'on sait comment naviguer les processus de financement.

Il peut s'avérer utile d'élaborer une matrice des **bailleurs de fonds disponibles** — que ce soit des fonds nationaux, des donateurs internationaux, des fondations, ou des institutions du privé — avec les domaines qu'ils soutiennent, leurs processus de financement et exigences en matière de rapports. Les types de besoins et ressources nécessaires (en numéraire ou contribués en nature) peuvent inclure :

* Les honoraires professionnels pour :
  + La facilitation des travaux de génération des idées
  + Des études de faisabilité et analyses connexes
  + Le soutien technique
  + La conception et le développement organisationnel
  + L'aide à la rédaction de nouvelles réglementations, procédures ou manuels
* Le développement des compétences — y compris la formation, l'encadrement et le conseil
* Le détachement de personnel, le recrutement de prestataires ou de personnel supplémentaires pour effectuer la mise en œuvre
* Le développement de nouveaux systèmes/le lancement de nouvelles technologies
* Le développement d’infrastructures

Selon le contexte du pays, la sélection des bailleurs de fonds les plus appropriés à solliciter peut se faire de façon directe ou par le biais d'une structure centrale de coordination des financements.

Certains pays ont choisi une approche consistant à réserver une partie des redevances minières pour renforcer la compétitivité des fournisseurs; en général, cela nécessite une décision de la part des autorités et pourrait aussi demander un amendement de lois et règlements.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

**Module 5****: Politiques, lois et réglementation**

***Les questions de l'information***

1. Quels sont les documents juridiques pertinents?

Par exemple:

Types de documents :

* Déclaration de politique
* Document de stratégie
* Lois et textes annexés
* Conventions minières spécifiques
* Règles et règlements
* Décrets
* Procédures, directives et notes d'instructions
* Accords régionaux et internationaux (voir les encadrés d'information à la fin de la section)

Types de contenu : Exploration et exploitation minière, concessions et investissements, transparence de l'industrie extractive, impôts et taxes, droits de douane, commerce (Voir module 1).

Dans l'idéal, organiser les documents juridiques par entité responsable, et ajouter le texte actuel du document qui se rapporte à l'approvisionnement local.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quelles définitions juridiques existantes doivent être prises en compte? (y compris des seuils spécifiés) (Voir Module 2)

Sources d’information possibles: Recueils et site Web centralisés des textes de loi; ministères de tutelle, rapports et évaluations du droit minier au sein du pays ou par des agences internationales; experts locaux en droit minier.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Est-ce que ces lois, règlements et conventions minières comportent des clauses de stabilité/maintien des droits acquis pertinentes pour l'approvisionnement local?

Si tel est le cas, quels en sont les calendriers d'expiration et processus de révision?

Sources d'information possibles: Recueils des lois et conventions minières, site Web de l'ITIE, experts miniers locaux

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quels sont les processus et calendriers pour amender ou adopter de nouveaux documents législatifs?

Sources d’information possibles: spécialistes locaux en politiques/législation, archives parlementaires

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quelles sont les modifications déjà prévues des politiques, lois et réglementation en question? Quel est le calendrier prévu de ces modifications?

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

***Les Questions Stratégiques***

1. Quels sont les changements ou ajouts prioritaires à faire dans les politiques, lois et textes annexés, décrets, directives, et notes d'instructions?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 1, 2, 3, et 5]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

* Les modifications pourraient inclure des amendements aux textes juridiques existants ou le développement de nouveaux textes.
* À l'heure actuelle, il n'y a pas d'approche commune dans la région en matière de politique, de législation ou de réglementation d'approvisionnement local, qui pourrait orienter les changements; cependant, cela pourrait venir avec le temps.
* Des révisions du droit minier ou l'élaboration d’une réglementation en matière d'approvisionnement local sont en cours dans un certain nombre de pays d'Afrique de l'Ouest, dont le Libéria, le Burkina Faso et le Ghana. À mesure que ces cadres juridiques sont testés au fil du temps, ils pourraient inspirer les changements dans d'autres pays de la région.
* Les changements pourraient inclure un alignement pour éviter les contradictions ou incohérences, ainsi que la formulation de principes, définitions, responsabilités, d’une l'approche, d’obligations de déclaration, etc.
* Le tableau ci-dessous présente des exemples de changements visés, ainsi que des pistes de réflexion :

|  |  |
| --- | --- |
| Définitions | Des définitions vagues ou implicites ont une valeur très limitée; il y a souvent des définitions contradictoires, ce qui engendre de l’incertitude et un manque de clarté.  (voir module 2 pour plus d'information)  Certains pays ont choisi d'inclure les définitions dans des décrets ou des notes d'instructions plutôt que dans les lois. Cela permet une plus grande flexibilité pour répondre aux circonstances changeantes et aux leçons apprises. |
| Portée ou application | Savoir clairement à qui les dispositions s'appliquent est important, par exemple savoir à quelles étapes de l'activité minière, quelles autres industries extractives, quelles catégories de permis miniers. |
| Accès aux opportunités | Cela peut inclure l’exigence de mettre à jour régulièrement les fichiers fournisseurs, de procéder à des appels d'offres ouverts et à la publicité, et dans certains cas d’utiliser un portail central pour les informations sur les approvisionnements et/ou soumissions. Il faut veiller à ce que ces dispositions soient praticables pour les sociétés minières et les fournisseurs, c'est-à-dire qu'elles n’introduisent pas des lourdeurs administratives lourdes ou des délais significatifs. |
| Traitement de la préférence | Par exemple, égalité de traitement, marge préférentielle ou domaines réservés. Des expressions telles que « dans la mesure du possible » ou « à valeur, qualité et fiabilité égales » sont difficiles à évaluer de façon indépendante et sont donc d’une utilité limitée. Les allocations de pourcentage de marges préférentielles sont difficiles à appliquer étant donné la grande variété de types de biens et de services, dont certains sont des produits de base indifférenciés alors que pour d'autres la fourchette de prix est très large. L’application de cette préférence est souvent étendue aux sous-traitants principaux. L’instauration de domaines réservés peut avoir des conséquences imprévues, avec pour résultat des pratiques anticoncurrentielles et des tarifs non compétitifs de la part des fournisseurs. |
| Produits/services prioritaires pour l'approvisionnement local | Les listes élaborées en consultation avec l'industrie minière et les fournisseurs se sont révélées être plus réalistes et réalisables.  Il est probable que ces listes devront être mises à jour chaque année ou tous les deux à trois ans. Ainsi, incorporer ces listes au corpus législatif principal n'est vraisemblablement pas approprié. Les inclure dans des listes ou documents annexés à la législation, ou dans des circulaires explicatives qui peuvent être mises à jour plus facilement, pourrait donc s'avérer plus approprié.  Remarque : Il faut veiller à aligner les dispositions des listes minières pour éviter qu’elles ne soient une dissuasion à l'approvisionnement local. |
| Objectifs, mesures et cibles | Des objectifs et des mesures clairs peuvent s'avérer utiles pour s'assurer que les objectifs des parties prenantes soient compris par tous.  Cependant, il a été prouvé que des objectifs arbitraires dans la loi ou les règlements sont inefficaces, car bien souvent ils ne peuvent être atteints dans la réalité, ce qui peut **compromettre la légitimité** de l'effort d'approvisionnement local. Elles peuvent aussi être difficiles à appliquer, comme dans le cas du nouveau Code minier de la Guinée. De ce fait, il pourrait s'avérer plus pratique de définir des objectifs globaux clairs au sein des politiques, et pour les sociétés minières de définir des cibles et de déclarer régulièrement leurs progrès par rapport à ces cibles, en se basant sur une analyse approfondie de l'offre et de la demande, par exemple dans le cadre de leurs plans d'approvisionnement local. Voir module 6 pour plus d'information. |
| Types de fournisseurs prioritaires | Ces priorités reflètent les priorités socio-économiques et définitions choisies. Voir modules 1 et 2 pour plus d'information.  Les catégories prioritaires peuvent inclure :   * Zone géographique visée * Participation locale (propriété, gestion et emploi) * Valeur ajoutée * Taille du fournisseur (par exemple PME) * Secteur |
| Arrangements transitoires | Là où des clauses de stabilité/maintien de droits acquis sont en vigueur et pourraient affecter les dispositions en matière d'approvisionnement local, il serait utile de fournir une information claire sur la façon dont l'alignement se fera dans le temps. Dans certains cas, de nouveaux règlements ou directives pourraient clarifier les obligations existantes. |
| Exigences en matière de déclarations | Les exemples d'exigences en matière de déclarations incluent la soumission de plans d'approvisionnement local par les sociétés minières. Voir module 6 pour plus d'information.  Il serait utile d'avoir des directives claires sur : la structure, la fréquence des soumissions, le feedback ou les processus et les délais d'approbation, les conséquences en cas de non soumission ou de soumission hors délai.  Si certains pays ont mis en place des sanctions en cas de non-soumission, il y a lieu de veiller à ce que les délais de soumission et de feedback soient en accord avec les capacités des sociétés minières et de l'organisme de réglementation, et que les sanctions s’il y a lieu encouragent un comportement qui soutient les efforts en matière d'approvisionnement local plutôt que de leur nuire.  Dans certains cas, la réglementation fournit des formulaires ou des modèles pour les soumissions.  Les exigences en matière d'approvisionnement local sont souvent spécifiées comme « s’étendant par transmission » aux sous-traitants principaux; dans ce cas, il serait utile de clarifier la façon dont cette obligation est traitée en termes de déclaration. |
| Nature du soutien /programmes de soutien | Cela peut inclure à la fois des mesures axées sur l'offre (aider les fournisseurs à devenir plus compétitifs et à s’adapter aux exigences techniques des sociétés minières) et des mesures axées sur la demande. (Voir module 4 pour plus d'informations sur les questions liées à l’environnement économique général) [LINK]. Les mesures axées sur la demande comprennent les politiques et réglementation pour encourager le choix de « fournisseurs locaux » par les sociétés minières. |
| Incitations et instruments financiers | Cela peut inclure l'alignement sur des mesures incitatives existantes ou la création de nouvelles mesures incitatives, par exemple des mesures incitatives liées au soutien aux fournisseurs, la réservation d'une partie des redevances afin de soutenir l'approvisionnement local ou le développement des fournisseurs spécifiquement, et/ou la mise en place de financements ciblés. |
| Arrangements institutionnels et rôles | Cela peut inclure l'attribution des responsabilités à des entités existantes ou la création de nouvelles agences, selon la disponibilité de capacités adéquates. La création de forums multipartites, d'équipes ou de groupes de travail pour poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre de l'approche concernant l'approvisionnement local peut également être introduite. Voir module 7 pour plus d'informations [LINK]. |

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Si des instruments douaniers (par exemple les listes minières) sont déjà en vigueur ou sont envisagés, comment peuvent-ils être coordonnés afin de soutenir les fournisseurs locaux de manière optimale?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 2]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

* L'approche devra se conformer aux obligations régionales et internationales en matière de commerce (voir les encadrés dans la section précédente).
* Certaines définitions de fournisseur local auront un impact sur les questions douanières, par exemple, mettre l'accent sur les fournisseurs qui créent de la valeur ajoutée au niveau local ou mettre l’accent sur l'utilisation d'intrants ou de matières premières locales.

1. Si les fournisseurs risquent d'être tributaires d'intrants difficiles à trouver localement, l'extension des exonérations douanières aux fournisseurs locaux peut aider à niveler les conditions de la concurrence.

2. Lorsque la production locale est possible et donné priorité, le retrait de ces articles de la liste minière pourrait être envisagé pour éviter un effet dissuasif en défaveur de l'approvisionnement local. Des consultations avec les départements du commerce ou les associations professionnelles peuvent aider à évaluer les capacités disponibles; des consultations avec les autorités de la concurrence (s’il en existe) peuvent également aider à dans la recherche d’approches qui n'auront pas de conséquences imprévues sur les pratiques concurrentielles.

La cohérence dans la terminologie et la désignation des articles par codes SH peuvent aider à éviter toute ambigüité.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Dans quel ordre ces changements devraient-ils survenir et quels sont les délais probables de mise en place?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 4]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

* Il sera nécessaire de prendre en compte les délais habituels reflétés dans les questions visant à réunir de l'information afin d'être réaliste.
* De plus, le séquençage devra suivre le déroulement du processus législatif national, par exemple, les décrets font suite à la loi, qui fait suite à la déclaration de politique.
* La rédaction initiale, les consultations, la mise au point finale seront effectués par les conseillers juridiques au sein de l’administration.

L'expérience dans la région montre que les processus prennent de nombreuses années et certains en cours depuis un temps ne sont pas finalisés. Par conséquent, il faudrait probablement réfléchir à l'utilisation de processus avec des calendriers plus courts (par exemple des notes d'instructions ou des circulaires) pour apporter des clarifications dans la période transitoire.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quelles situations héritées des accords existants resteront à traiter à plus long terme et quelle serait la meilleure façon de les traiter?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 2]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

* Selon le contenu et le statut des conventions minières existantes, il pourrait y avoir des incohérences, par exemple dans la nature et le calendrier des déclarations :
  + Si les nouvelles dispositions sur l’approvisionnement local ne sont pas foncièrement différentes, les changements pourraient être considérés comme des clarifications.
  + Sinon, les changements pourraient s'opérer par consentement mutuel avec confirmation écrite au besoin, ou attendre la prochaine période de révision.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Si des ressources supplémentaires sont nécessaires pour modifier ou élaborer des textes juridiques, comment les obtenir?

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

* Une recherche sur les institutions et bailleurs de fonds fournissant actuellement un appui technique et financier pour l’élaboration de politiques, pour des travaux sur les aspects législatifs et réglementaires, et pour la rédaction de textes permettrait de dresser une liste restreinte des organisations à approcher.
* Il y a actuellement des plans pour développer un Partenariat mondial sur le développement du contenu local dans les industries extractives (Extractive Industries for Local Content Development) financé à la fois par des entreprises privées et des États. L'EILCD est prévu pour prendre démarrer le 1er juillet 2014 et soutiendra des travaux de recherche et de mise en œuvre de soutien à l'approvisionnement local.
* En Guinée, des plans pour mobiliser des financements sont en cours et une table ronde des donateurs est prévue début juin 2014

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Dans chaque cas, qui peut diriger le processus d'élaboration ou de modification des politiques, lois, règlements, etc. concernés?

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

* En règle générale, les entités en première ligne comprennent les ministères des Mines, les organismes de réglementation des mines/commissions minérales, les organes de gestion et de contrôle des concessions, et les ministères du Commerce et/ou de l'Industrie.
* Dans l'idéal, les « champions » de la réforme législative doivent avoir une bonne compréhension des processus législatifs comme des problèmes de mise en œuvre.
* Dans les pays de l'Afrique de l'Ouest, les organismes de réglementation font bien souvent face à des contraintes en termes de capacité; il est important de prendre ces capacités en considération lors de l'insertion dans les lois et règlements des dispositions de déclaration et de contrôle, et de la répartition des responsabilités.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quels sont les autres acteurs qui devraient être impliqués ou consultés?

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

* Les rédacteurs juridiques peuvent venir de l’administration publique ou être des consultants sous contrat. Ces options peuvent avoir des implications différentes en termes de ressources et de temps, selon le contexte et les capacités disponibles.
* Les processus collaboratifs avec les parties prenantes clés (gouvernement, mines, fournisseurs, et organismes de soutien) se sont avérés dans la majorité des cas produire des résultats plus applicables.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

**Module 6****: Plans d’approvisionnement local des sociétés minières**

***Les questions de l'information***

1. Quels sont les systèmes et documents de planification et de déclaration pertinents (ceux des sociétés minières, du pays, de la Chambres des mines, etc.)? Comment ces systèmes, processus et documents traitent-ils actuellement l’approvisionnement local?

Par exemple

* Systèmes et documents en place pour les besoins du siège social, de la direction régionale ou nationale ou des dirigeants de la mine
* Contenu actuel de ces documents
* Indicateurs clés de performance (ICP) existants
* Fréquence des déclarations ou évaluations
* Systèmes utilisés (p. ex., systèmes de gestion des approvisionnements, systèmes comptables et financiers, banques des données collectées pour la présélection des vendeurs ou fournisseurs, enquêtes)

Sources d’information potentielles :

* Plans stratégiques et rapports annuels des sociétés minières et des Chambres des mines
* Rapports financiers, rapports aux investisseurs, rapports d’impact socio-économique, sociétal ou sur les communautés
* Obligations de par les lois, règlements et conventions minières prises individuellement

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quels sont les services et les personnels responsables des processus de planification, de mise en œuvre et de déclaration ?

Sources d’information potentielles :

* Organigrammes
* Descriptions de postes
* Communication avec la direction
* Mandats formels énoncés dans des documents juridiques

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Faut-il s’attendre à un changement des obligations en matière de planification et de déclaration ?

Par exemple :

* Changements dans les systèmes et stratégies des sociétés
* Lois et règlements nouvellement adoptés

Sources d’information possibles:

* Documents stratégiques des sociétés minières et déclaration de la direction
* Processus de révision des politiques et de la réglementation
* Experts du pays dans le domaine minier

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

***Les Questions Stratégiques***

1. À quel niveau devrait-on préparer le plan d’approvisionnement local (au niveau de la mine, du bureau pays, de la Chambre des mines, etc.) ?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 1]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Le choix du niveau le plus approprié pour le plan d’approvisionnement local dépendra des éléments suivants :

* Le niveau où se déroulent principalement les opérations d’approvisionnement, par exemple au niveau de la mine ou au niveau du bureau administratif dans le pays
* L’existence des capacités adéquates pour assurer la planification et la mise en œuvre du plan, notamment en ce qui concerne la Chambre des mines
* Les obligations réglementaires, par exemple si la convention minière prévoit le dépôt de rapports pour chaque mine

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. À qui devrait-on confier la conception et la mise en œuvre du plan ?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 2]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

L’expérience a montré que le service responsable de l’approvisionnement devrait jouer un rôle central dans la conception et la mise en œuvre du plan, tout en consultant d’autres services, par exemple le service financier, le service de responsabilité sociale de l’entreprise ou celui qui gère les relations avec les autorités.

Le fait de désigner un champion motivé à l’interne, qu’il soit du service de l’approvisionnement de la haute direction de la société, est essentiel pour bien réussir la conception et le lancement du plan.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quelle devrait être la structure du plan d’approvisionnement local ?

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Le projet ALMAO a permis d’élaborer un modèle de plan d’approvisionnement local qui peut être téléchargé en annexe de ce guide. Voir la structure proposée dans l’encadré de la page suivante.

Réponse :

|  |
| --- |
|  |

1. À quelle fréquence le plan sera-t-il actualisé et les rapports d’avancement soumis ?

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

La fréquence des déclarations et des mises à jour dépend des éléments suivants:

* Fréquences de déclaration prescrites par la réglementation, p. ex., déclaration annuelle ou trimestrielle
* Cycles de déclaration de la société, par ex., rapports annuels à la société, rapports trimestriels sur les indicateurs de performance
* Capacités disponibles pour la préparation des rapports (une capacité limitée exigerait de réduire la fréquence des déclarations, ou nécessiterait des systèmes de déclaration plus automatisés).

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quels sont les obstacles à l’élaboration du Plan et comment peuvent-ils être surmontés ?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 1]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Les obstacles qui sont apparus le plus souvent en pratique sont:

* Temps dont disposent les dirigeants de la société minière pour concevoir et mettre en œuvre le plan
  + Souvent, l’approvisionnement local ne représente que l’un des aspects des fonctions des responsables de l’approvisionnement
* Manque d’expérience des responsables d’approvisionnement dans la rédaction de plans d’approvisionnement local ou de plans similaires
* Faible intégration des systèmes et des processus entre les services de la société, par exemple entre le service d’approvisionnement, le service financier et le service de responsabilité sociale de l’entreprise
* Manque de directives claires sur la structure et le processus
* Manque d’informations facilement accessibles sur les capacités des fournisseurs

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Comment assurer l’harmonie (étant donné les approches différentes adoptées par chaque société) ?

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Le recours à une approche commune aux différentes sociétés minières pour développer des plans d’approvisionnement local dans un pays 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 faciliter la collaboration sur les efforts de soutien ainsi que pour contrôler et le suivre les progrès réalisés.

L’harmonie peut être favorisée par l’adoption d’un modèle précis de plan d’approvisionnement local – selon le contexte propre à chaque pays, ce modèle pourrait émaner de la Chambre des mines (sous la forme de règles convenues ou d’une planification conjointe) ou de l’organisme de réglementation des activités minières (à travers des notes d’instruction, circulaires ou un décret).

Dans certains cas, les sociétés minières multinationales ont des règles internes concernant les plans et stratégies d’approvisionnement local.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

**Module 7****: Coordonner la mise en œuvre et renforcer les capacités institutionnelles**

***Les questions de l'information***

1. Quelles sont les organisations concernées par l’approvisionnement local ?

Par exemple :

* Flux d’information, rapports, système de mesure et d’évaluation
* Vision partagée, planification, lois
* Accès au marché, mise en relation avec le marché
* Développement des fournisseurs
* Environnement économique global

Sources d’information possibles :

* Autres modules du guide
* Exercices de cartographie des institutions

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. De quelles capacités disposent-elles en matière d’approvisionnement local ?

Par exemple :

* Connaissances
* Personnels
* Compétences
* Systèmes de gestion des connaissances et des données
* Véhicules/transport
* Relations avec le milieu des affaires et les autres organisations impliquées

Sources d’information possibles:

* Rapports annuels de l’institution
* Enquêtes sur les capacités organisationnelles
* Entretiens avec des experts du pays

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Comment ces institutions et d’autres parties prenantes perçoivent-elles les besoins en capacités ?

Sources d’information possibles:

* Ateliers réunissant les parties prenantes
* Enquêtes auprès des parties prenantes
* Comptes-rendus dans la presse

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

***Les Questions Stratégiques***

1. Qui devrait diriger les efforts en matière d’approvisionnement local – de façon générale et pour chaque aspect de la mise en œuvre ?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 1 et 2]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Les organismes de réglementation des activités minières jouent souvent un rôle central dans la conception, la mise en œuvre et le contrôle de la réglementation portant sur l’approvisionnement local. Ces organismes pourraient donc être bien placés pour diriger les efforts en matière d’approvisionnement local, en particulier en ce qui concerne les déclarations que doivent produire les sociétés minières (comme par exemple au Ghana).

Les recherches et études comparatives de l’ALMAO révèlent qu’il est essentiel que les sociétés minières s’impliquent pleinement pour soutenir les efforts liés à l’approvisionnement local – avec souvent un rôle décisif de la Chambre des mines ou d’une ou plusieurs sociétés minières particulières.

En outre, dans les cas où l’approche en matière d’approvisionnement local s’étend à d’autres secteurs en plus du secteur minier, il peut être plus approprié de confier la direction du processus à une administration, une agence ou une commission chargée du commerce, de l’industrie ou des investissements.

En règle générale, les autorités responsables du secteur minier ne disposent pas des capacités pour appuyer le développement des fournisseurs. Lorsque l’approche retenue en matière d’approvisionnement local prévoit le développement des fournisseurs, l’entité responsable de cet aspect pourrait être choisie parmi les organismes existants spécialisés dans la création d’entreprises, qu’ils soient publics, privés ou à but non lucratif. La sélection de l’entité qui conduira le processus pourrait se faire en fonction de ses ressources, de sa motivation et de sa clientèle.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quels mécanismes utiliser pour coordonner la mise en œuvre ?

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Les mécanismes potentiels sont :

* Des comités multipartites – ceux-ci peuvent être constitués de façon formelle ou informelle, soit avec un seul président, soit avec une présidence tournante (selon la formule retenue, leur statut juridique et leur pouvoir de contrainte pourraient varier)
* Une unité déjà existante au sein de l’administration ou une Chambre des mines à qui la responsabilité de la coordination est confiée (ce qui signifie qu’elle devra entretenir de bonnes relations avec les autres organisations impliquées dans le processus de mise en œuvre)
* La création d’une nouvelle agence (cette solution n’est pas nécessairement la meilleure étant donné les contraintes de délais et de ressources qui en découlent)

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Compte tenu des rôles et capacités existants, quelles sont les lacunes importantes auxquelles il faudrait remédier priorité ?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 3]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

L’expérience en Afrique de l’Ouest montre que les lacunes les plus importantes qui ressortent sont souvent au niveau des :

* Systèmes de communication au sein de l’administration publique, et entre l’administration et le secteur privé
* Systèmes de gestion et d’évaluation de l’information
* Organisations professionnelles des fournisseurs
* Capacités des Chambres des mines en matière d’approvisionnement local (à l’exception du Ghana)
* Capacités de développement des fournisseurs à un niveau correspondant aux besoins du secteur minier, en particulier en ce qui concerne les services de conseil en développement d’entreprises

L’un des facteurs à prendre en compte pour décider des lacunes à traiter en priorité est la question de savoir si ces lacunes peuvent faire obstacle à l’atteinte des objectifs à court terme déterminés par l’approche en matière d’approvisionnement local. Souvent, les capacités de l’organisme de réglementation et de la Chambre des mines sont considérées comme prioritaires, puisque la question du soutien au développement des fournisseurs peut être résolue à court terme grâce à des programmes financés par des donateurs.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quels sont les outils les plus efficaces pour renforcer les capacités des institutions (personnels et systèmes) ?

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Dans l’expérience internationale, il y a peu d’exemples de renforcement des capacités institutionnelles pour l’appui à l’approvisionnement local. Néanmoins, en se basant sur des leçons tirées du secteur minier comme d’ailleurs, les éléments suivants peuvent être envisagés :

* Partage des expériences entre les pays, par exemple échanges d’information
* Mobilisation de capacités du secteur privé, par exemple à travers des comités multipartites ou le détachement de personnel
* Mobilisation de capacités de la société civile, par exemple en ce qui concerne la collecte d’informations ou le développement des fournisseurs
* Rattachement des unités chargées de la mise en œuvre à des institutions très influentes, comme la Présidence
* Soutien de la part des donateurs en matière de développement organisationnel, de développement de systèmes ou de formation

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

**Module 8****: Mesurer, surveiller et évaluer**

***Les questions de l'information***

1. Quels sont les mandats institutionnels actuels pour le suivi, l’évaluation et le contrôle?

Par exemple:

* Ministère de tutelle ou organisme de réglementation de l’activité minière
* Ministère ou agence en charge du commerce/ des affaires économiques
* Bureau de l’ITIE s’il y en a un
* Agence de vérification du secteur public
* Chambres des mines
* Parlement
* Organismes de certification privés

Sources d’information possibles: Lois et règlements (y compris les contrats miniers), unités de gestion de projets/comités interministériels, contrats de prestations avec des entités du secteur privé, déclaration d’objectifs des ONG

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quels sont les systèmes de collecte de données, de suivi, de vérification et de contrôle existants et quelles en sont les capacités ?

Par exemple :

* Budgets
* Personnels
* Véhicules
* Systèmes d’information et de communication

Sources d’information possibles: Le personnel, les rapports et les systèmes d’information de la société minière sur l’approvisionnement, les finances et le développement durable ; les contrats de sous-traitance dans le domaine minier ; les rapports des Chambres des mines ; les rapports des organismes régissant l’activité minière ; les rapports des services douaniers ou des agences de vérification privées ; les rapports et banques de données des ONG

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quel est le processus à suivre pour adapter les mandats afin de renforcer le suivi, l’évaluation et le contrôle ?

Par exemple:

* Comment les changements apportés aux mandats de suivi et d’évaluation ont-ils été effectués dans le passé ?
* Quels sont les processus en cours ou proposés pour améliorer les mandats de suivi et d’évaluation et les centres de formation ?

Sources d’information possible : Les responsables du ministère des Mines

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

***Les Questions Stratégiques***

1. Comment la définition adoptée se traduit-elle en termes d’exigences relatives à l’évaluation ?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 1]

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

En se fondant sur l’expérience tirée du processus ALMAO, les informations supplémentaires (souvent déjà capturées par les systèmes d’approvisionnement des sociétés minières) qui devront être collectées comprennent :

* La nature des produits et services
* La valeur du produit ou de la prestation de service pour le secteur minier
* La nature de la demande, pour permettre le suivi de l’approvisionnement local à travers différents types de demande – par exemple, exploration, développement ou exploitation de la mine.
* La date où la fourniture a eu lieu pour permettre le suivi dans le temps

Le fait d’harmoniser la collecte de données et l‘évaluation avec d’autres initiatives dans d’autres secteurs et le système des marchés publics peut aider à rendre la collecte de données plus efficace à moyen terme. L’harmonisation avec es données collectées dans d’autres pays permettrait également de faire des comparaisons et d’en tirer des leçons.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quelles sont les principales lacunes dans les données auxquelles il faut remédier ?

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Contrairement aux données sur le lieu d’immatriculation des sociétés qui sont souvent facilement accessibles, les données consolidées publiquement disponibles sur la participation des citoyens semblent être rares, et celles qui concernent le niveau de la valeur ajoutée créée localement le sont encore plus.

Une approche progressive pourrait être entreprise pour combler les lacunes en termes de données, par exemple :

* Effectuer une classification initiale des dépenses ou des fournisseurs pour évaluer les niveaux d’approvisionnement local, puis mesurer les niveaux/ quantités réels des différents aspects de l’approvisionnement local (par exemple, « transformation substantielle » vs pourcentage de valeur ajoutée)
* Mesurer l’approvisionnement local pour la majorité des dépenses d’approvisionnement, par exemple, les fournisseurs qui représentent 90 % des dépenses

En plus du suivi de l’approvisionnement local, le suivi et l’évaluation peuvent également permettre de suivre les progrès dans la mise en œuvre et les résultats obtenus et justifier des changements dans l’approche relative aux actions de soutien à l’approvisionnement local. Il y aura probablement des déficits d’informations dans de nombreux cas en ce qui concerne la performance et l’impact des programmes.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quelles sont les grandes priorités en matière de suivi et d’évaluation compte tenu des ressources et capacités disponibles ?

Comment cela se traduit-il en termes d’indicateurs spécifiques ?

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Étant donné les capacités limitées et les lacunes en matière de données, les efforts de suivi et d’évaluation pourraient être hiérarchisés en fonction des éléments suivants :

* Les objectifs socio-économiques considérés comme prioritaires (voir module 1)
* Le suivi des produits ou services prioritaires ou des secteurs correspondant aux dépenses les plus importantes (voir module 3)
* L’évaluation de l’impact du soutien déployé afin d’apporter les correctifs nécessaires

Une priorité à court terme serait aussi de définir le niveau de référence de l’approvisionnement local (voir module 2)

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Comment le suivi et l’évaluation peuvent-ils contribuer à améliorer les actions de soutien ?

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Les indicateurs liés à la mise en œuvre des programmes de soutien peuvent aussi faire l’objet d’un suivi et d’une évaluation. Une approche ouverte qui refléterait à la fois les succès et les échecs pourrait aider à apprendre des expériences de mise en œuvre de façon à ajuster la conception et l’implémentation de l’approche et des programmes spécifiques.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Quelles informations doivent être collectées et de quelles sources émaneront-elles ?

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

En utilisant les besoins d’informations du cadre ALMAO comme exemple, les sources d’information suivantes pourraient être mises à contribution :

|  |  |
| --- | --- |
| **Élément** | **Sources d’information potentielles** |
| Niveau de participation des citoyens dans la société du fournisseur :   * Propriété * Gestion * Emploi | * Propriété   + Bases de données sur l’immatriculation des entreprises;   + Registres des fournisseurs, immatriculations effectuées, et validation ou certification des fournisseurs;   + Questionnaires des organismes de soutien remplis par les fournisseurs;   + Données relatives à l’adhésion à des organisations professionnelles;   + Documents attestant de l’identité du propriétaire de l’entreprise et ou bases de données centralisées contenant la nationalité. * Gestion et emploi :   + Rapports des sociétés sur l’emploi et la participation à la gestion des locaux;   + Registres de paie ou contrats de travail;   + Organigrammes;   + Documents attestant de l’identité des dirigeants et ou bases de données centralisées contenant la nationalité;   + Renseignements sur les permis de travail (pris de façon individuelle ou par le biais de systèmes centralisés). |
| La valeur ajoutée créée localement par les fournisseurs, par exemple :   * Intrants locaux * Transformation substantielle * Réalisation locale de services | * Rapports ou enquêtes sur les fournisseurs et potentiellement les rapports de vérification et documents justificatifs comme les preuves des achats des fournisseurs; * Systèmes d’information et de gestion des approvisionnements des sociétés minières (dans les cas où les informations sur la valeur ajoutée sont collectées); * Enquêtes des organismes de statistiques nationales sur le produit intérieur brut et la valeur ajoutée au niveau local; * Documents douaniers. |

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Selon quelles modalités l’information sera-t-elle communiquée ?

[Questions visant à réunir de l’information à considérer: 1 et 2]

Par exemple :

* Système déclaratif ou certification / vérification par une autorité indépendante ?
* À quelle fréquence ?
* Soumission de rapports sous forme papier ou électronique ?

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

**Système déclaratif et/ou vérification**:

Les expériences tirées du projet ALMAO montrent qu’un système de déclaration par les sociétés minières elles-mêmes peut combler certaines des faiblesses dans les capacités de visites ou d’inspection de sites des organismes de réglementation gouvernementaux. Cependant, cette approche nécessite l’effort et l’adhésion des sociétés minières, une confiance établie entre les sociétés minières et les autorités, ainsi que la capacité des pouvoirs publics à évaluer les soumissions. Dans l’idéal, la déclaration pourrait être intégrée aux systèmes de gestion des fournisseurs, des achats et approvisionnements des sociétés minières afin d’en alléger la charge administrative et d’améliorer la fidélité. À cela pourrait s’ajouter une validation par des inspections ou des audits ponctuels, ce qui nécessiterait des ressources en matière de contrôle. Une certification et une vérification complètes, telles que pratiquées dans certains exemples de référence, exige encore plus de ressources, mais les contributions peuvent être réparties entre acteurs privés et publics, ainsi que les acteurs non gouvernementaux tels que les observateurs de la société civile ou les ONG.

Dans de nombreux cas, il sera nécessaire d’ajuster les systèmes de collecte de données pour recueillir les informations nécessaires. Cela peut impliquer:

* de modifier les exigences en matière de déclaration auprès du ministère de tutelle ou de l’organisme de réglementation et, le cas échéant, du bureau national de l’ITIE ;
* pour les sociétés minières, d’intégrer les informations nécessaires dans les formulaires fournisseurs/ prestataires, et des clauses dans les contrats avec leurs principaux sous-traitants leur imposant un partage de données similaire;
* de collecter les données collectivement à travers la Chambre des mines, et/ou les associations de fournisseurs du secteur minier lorsqu’elles existent et en ont la capacité;
* Si possible, de modifier en conséquence les questions et la méthodologie utilisées dans les enquêtes sur les entreprises au niveau national.

**Fréquence des déclarations :**

* Un rapport annuel semble être une option plus réaliste pour tenir compte des contraintes de capacités et de la charge administrative aussi bien pour les sociétés minières que pour les autorités (voir également le Module 6).
* Des rapports succincts semestriels ou même trimestriels peuvent convenir lorsqu’il y a moins de contraintes de capacités.

**Format des rapports**:

* Soumissions sous forme papier : cela représente une charge administrative lourde et peut causer des retards dans le traitement, réduire la transparence et, comme cela a pu se produire dans certains pays, il peut arriver que les autorités responsables égarent les documents papier ou ne maintiennent pas comme il faut leurs archives.
* Électronique/Portail en ligne : cette méthode est souvent plus facile à utiliser pour les sociétés minières, mais sa mise en place nécessite un investissement initial (qu’elle utilise une plateforme existante ou conçue spécifiquement), et peut soulever des problèmes liés à la maintenance du système, à la sécurité des données, etc., ainsi que des difficultés découlant de la non-fiabilité de l’accès Internet et de l’utilisation limitée des services gouvernementaux en ligne dans certains pays.

Réponse :

|  |
| --- |
|  |

1. Quels sont les meilleurs moyens d’inciter les sociétés minières à soutenir le processus de suivi et évaluation ?

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

L’allocation de ressources ou de personnel détaché pour aider à la mise en œuvre des activités de déclaration et de d’évaluation pourrait augmenter la mise en conformité et la volonté d’investir davantage pour élaborer des rapports complets, en particulier dans les cas où les informations ne sont pas facilement disponibles ou centralisées.

Une plus grande visibilité et un intérêt accru du public à l’égard de l’approvisionnement local pourraient accroître la valeur pour les sociétés minières de systèmes de déclarations efficaces (ainsi que des programmes destinés à accroître leurs performances en matière d’approvisionnement local). Une plus grande sensibilisation du public sur l’approvisionnement local peut également encourager l’intégration des bonnes pratiques en matière d’approvisionnement local dans l’image de marque et la stratégie commerciale de l’entreprise, ce qui sera forcément étayé par des données et des rapports.

L’examen d’exemples de référence a montré que le fait d’inclure des obligations de déclaration et de suivi dans les accords de concession, lorsque cela est suivi d’un contrôle ou de sanctions, peut augmenter la participation active des sociétés minières aussi bien sur le plan de l’approvisionnement local que sur les questions de suivi et d’évaluation.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. À quel acteur devrait-on confier :

* la collecte et la compilation des données ?
* le suivi et l’évaluation ?
* le contrôle ?

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

**Collecte et compilation des données**

D’après l’expérience du projet ALMAO, les sociétés minières sont les mieux placées pour collecter et communiquer les informations sur leurs dépenses d’approvisionnement et leurs fournisseurs. Les sociétés minières sont également en mesure d’ajuster les processus d’enregistrement et de validation de leurs fournisseurs afin de combler les déficits existants en matière d’information. Ainsi, les Chambres des mines pourraient être les mieux placées pour collecter et rapporter ces informations, en particulier lorsqu’elles incluent également les fournisseurs du secteur minier, auprès desquels elles peuvent alors recueillir des informations. Les organisations qui travaillent avec les entreprises locales et les soutiennent– en particulier les Chambres de commerce et les organismes d’aide aux PME – pourraient être bien placées pour compléter ces informations avec des renseignements supplémentaires sur les fournisseurs.

**Suivi et évaluation**

Ces fonctions pourraient être confiées à :

* l’autorité chargée de réglementer l’activité minière
* le ministère du Commerce
* l’autorité chargée de réglementer toutes les concessions

D’après l’expérience du projet ALMAO, les systèmes de suivi et d’évaluation disposent souvent de ressources insuffisantes en termes de personnel, de compétences, de véhicules et de systèmes de gestion de l’information. Toutefois, l’expérience a également démontré que si le système de suivi et d’évaluation dépend de l’entité responsable de l’émission et du contrôle des permis miniers, cela est susceptible d’encourager son respect.

**Contrôle**

Cette fonction pourrait être confiée à :

* Des comités parlementaires
* Les bureaux nationaux de l’ITIE
* Des commissions interministérielles ou multipartites
* Des entités de vérification internationales telles que Bureau Veritas
* Des ONG telles que Revenue Watch

D’après l’expérience du projet ALMAO, les capacités de contrôle sont souvent limitées dans les pays d’Afrique de l’Ouest, en particulier dans les pays les moins avancés ; l’établissement de partenariats d’aide au niveau régional ou international pourrait donc être approprié pour fournir un soutien provisoire et renforcer les capacités au niveau des pays.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Dans quelle mesure les informations collectées seront-elles rendues publiques ?

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

L’expérience du projet ALMAO montre qu’un certain degré de transparence permet d’accroître aussi bien la sensibilisation du public que la justesse des attentes relatives aux dépenses et aux retombées locales, et encourager l’évaluation et le contrôle par la société civile. Par exemple, partager des informations sur la demande globale et les niveaux de dépenses locales par catégorie de fournisseur et sur leur évolution dans le temps pourrait s'avérer utile.

Ceci doit néanmoins être contrebalancé par le respect de la confidentialité des informations commerciales sensibles ou des informations qui peuvent avoir une incidence sur la concurrence sur le marché ; par exemple il faudra éviter de publier de l’information sur les transactions entre un fournisseur et une société minière particuliers, ou encore de l’information sur le prix moyen pour des articles spécifiques. On peut, à cet égard, tirer des leçons de l’ITIE concernant l’agrégation des informations et le fait de différer la diffusion publique de celles-ci.

Réponse:

|  |
| --- |
|  |

1. Dans quelle mesure un financement supplémentaire sera-t-il nécessaire pour la mise en place des systèmes de suivi et d’évaluation ? Comment obtenir ce financement

**Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMOA**

Les systèmes supplémentaires de collecte de données, de suivi et d’évaluation peuvent être financés comme suit :

* Le budget national, par exemple le budget des organismes de réglementation, de l’institut des statistiques ou d’une agence spécifique de vérification de l’approvisionnement local.
* Une allocation dédiée prélevée sur les redevances minières
* Contribution « en nature » des sociétés minières à travers des changements dans leurs systèmes d’information et/ou par l’intermédiaire d’une Chambre des mines.
* Tirer parti des programmes pertinents de financement et d’aide existants, par exemple de renforcement des capacités des pouvoirs publics, l’ITIE, les initiatives de transparence des passations des marchés et fourniture de bases de données d’accès libre, le développement de services gouvernementaux en ligne.
* Des contributions supplémentaires des bailleurs de fonds, par exemple, similaires au fonds fiduciaire multi-bailleurs qui soutient l’ITIE

Réponse:

|  |
| --- |
|  |