

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

Version test – Juin 2014



Avec l'appui financier de



## Remerciements

Ce *Guide pratique pour accroître l'approvisionnement local dans le secteur minier en Afrique de l'Ouest* a été établi à la demande du département Énergies durables - Division Pétrole, gaz et mines (SEGOM) de la Banque mondiale, par Kaiser Economic Development Partners. Il résulte du programme régional ouest-africain sur l'accroissement de l'approvisionnement local par le secteur minier, financé par le ministère australien des Affaires étrangères et du commerce et mis en œuvre par la Banque mondiale. L'équipe de travail de la Banque mondiale était dirigée par Kristina Svensson du SEGOM.

La Banque mondiale tient à remercier les rédacteurs de Kaiser Economic Development Partners, en particulier Rupert Barnard et Michelle de Bruyn, les consultants Sominé Dolo et Isabelle Barry, Pierre Adama Traoré au Burkina Faso, ainsi que l'équipe de Natural Resource Development Corporation (NRDC) au Libéria.

Nous tenons également à souligner avec gratitude la contribution de plusieurs gouvernements de la région, notamment ceux des deux pays pilotes, le Libéria (le ministère des Domaines, des mines et de l'énergie et la Commission nationale des investissements) et le Burkina Faso (le ministère des Mines et de l'énergie), de même que des organisations régionales c'est-à-dire la CEDEAO et l'UEMOA. Nous voudrions aussi remercier la Chambre des mines du Burkina Faso, celle du Ghana ainsi que de multiples sociétés minières et fournisseurs qui ont été une source d'informations inestimable tout au long du projet, ainsi que l'organisme Building Markets pour sa contribution au Libéria.

L'équipe de travail remercie également Paulo de Sa et Christopher Sheldon (directeurs sectoriels, SEGOM), Silvana Tordo, Gary McMahon, Bryan Land, Daniele La Porta, Boubacar Bocoum (tous de la Banque mondiale), Stephanie Sines, Gosia Nowakowska-Miller, Rodrigue Dahlin (tous de l'IFC), ainsi que les autres collègues du SEGOM et du Groupe de la Banque mondiale pour leurs conseils et commentaires.

Pour de plus amples renseignements, veuillez prendre contact avec Kristina Svensson de la Banque mondiale (ksvensson@worldbank.org) ou Rupert Barnard de Kaiser Economic Development Partners (rbarnard@kaiseredp.com).

## D'où provient la substance de ce Guide

En 2011, la Banque mondiale a soutenu d'importants travaux de recherche sur le terrain, d'analyses et de consultations dans la région de l'Afrique de l'Ouest sur la question de l'approvisionnement local dans le secteur minier. En 2012, la Banque mondiale a publié un rapport intitulé, *Accroître l'approvisionnement local du secteur minier en Afrique de l'Ouest*. Les conclusions de ce rapport ont été largement approuvées au cours d'ateliers auxquels les acteurs clés de l'Afrique de l'Ouest ont participé massivement: douze États, les organisations régionales, des sociétés minières, des Chambres des mines, des fournisseurs ainsi que des membres de la société civile.

Début 2013, la Banque mondiale a lancé une phase de mise en œuvre, dénommée Projet de la Banque mondiale d'appui à l'approvisionnement local dans le secteur minier en Afrique de l'Ouest (désigné sous l'acronyme 'ALMAO' dans ce guide), et comprenant l'organisation d'activités tant de portée nationale, principalement au Burkina Faso et au Libéria, que de portée régionale en Afrique de l'Ouest.

Les principaux objectifs du projet d'appui à l'approvisionnement local dans le secteur minier en Afrique de l'Ouest 'ALMAO' sont les suivants: 1) appuyer le renforcement du cadre politique, réglementaire et stratégique destiné à encourager et à soutenir l'approvisionnement local; 2) déterminer et faciliter les opportunités en matière d'approvisionnement local; 3) promouvoir la question de l'approvisionnement local et le développement des fournisseurs. Pour atteindre ces objectifs, l'équipe responsable du projet (dirigée par Kaiser Economic Development Partners) a collaboré avec des États de l'Afrique de l'Ouest, les organisations régionales, les entreprises et les fournisseurs du secteur minier, les donateurs, des membres de la société civile, et des ONG afin de mieux comprendre les aspects pratiques entourant l'appui à l'approvisionnement local dans le secteur minier dans différents contextes ouest-africains. Le présent guide repose sur les enseignements tirés de ce processus.

**Remarque:** Cette version test du guide a été élaborée à partir des informations disponibles au moment de l'impression. Il pourrait être mis à jour en fonction de l'évolution des pratiques de l'industrie minière en matière d'approvisionnement local.

# Avant-propos

L'Afrique subsaharienne, et en particulier l'Afrique de l'Ouest, demeure une destination de choix pour les investissements directs étrangers dans le domaine minier. Environ 60% des ressources minérales découvertes dans le monde au cours des 10 dernières années sont dans des pays non membres de l'OCDE, et 25% de celles-ci sont en Afrique subsaharienne. L'Afrique de l'Ouest est d'ores et déjà un important producteur d'or et de bauxite, et connaît de grands projets de développement de minerai de fer. Les perspectives des pays de la région seraient transformées si ce secteur des ressources minérales était mis au service d'un développement économique plus large.

Le contenu local s'est imposé comme l'un des principaux moyens d'éviter la constitution d'enclaves, de créer des compétences et de promouvoir l'industrie locale et la diversification économique. Ainsi, le contenu local inclut aussi bien les compétences et le recrutement de la main d'œuvre locale, que l'achat de biens et services produits localement. L'utilisation d'intrants spécialisés, la complexité technologique du secteur des ressources naturelles, les contraintes liées au climat des affaires, notamment la difficulté d'accéder au financement, la pénurie de travailleurs qualifiés ainsi que les décalages temporels et l'asymétrie d'information, font généralement obstacle à la fourniture efficace de biens et services par les marchés nationaux et régionaux. Il en résulte que les travailleurs qualifiés et une grande partie, en termes monétaires, des biens et services utilisés dans les projets miniers sont souvent importés.

Cette version test du *Guide pratique pour accroître l'approvisionnement local du secteur minier en Afrique de l'Ouest* traite de questions que posent couramment les pouvoirs publics, les entreprises et les ressortissants de la région. Comment définir et mesurer l'approvisionnement local? Doit-on établir des politiques ou une législation spécifiques afin d'encourager les sociétés minières à acheter plus localement? Si oui, quelle forme doivent-elles revêtir et qu'est-ce qui a permis d'obtenir de bons résultats dans d'autres pays? Doit-on choisir les secteurs les plus productifs? Quelle est la meilleure façon d'aider les fournisseurs à développer leurs capacités et à atteindre les standards nécessaires pour satisfaire les exigences des sociétés minières? Quel cadre institutionnel et quels acteurs dont-on associer au processus?

Loin d'attribuer au secteur minier la responsabilité principale d'accroître son approvisionnement local, ce guide entend promouvoir une approche multipartite dans laquelle chaque acteur a un rôle et des responsabilités bien définis.

Nous espérons que ce guide pratique servira de document de travail aux pouvoirs publics, associations professionnelles, citoyens et entreprises qui souhaitent améliorer la valeur créée par l'industrie minière dans la région. Nous apprécierons vos points de vue et commentaires sur votre utilisation du guide et les résultats auxquels il aura permis d'aboutir.



**Paulo de Sa,**  
Directeur sectoriel,  
Énergies durables – Pétrole, gaz et mines  
Juin 2014

---

# Acronymes

ABSM	Alliance des Fournisseurs Burkinabé de Biens et Services Miniers
AGCS	Accord général sur le commerce des services
AGETAC	Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce
AIA	Antofagasta Industry Association (Association industrielle d'Antofagasta)
ALMAO	Projet d'appui à l'approvisionnement local dans le secteur minier en Afrique de l'Ouest
ANFO	Nitrate d'ammonium/Carburant
ANP	Agence nationale du pétrole (Timor Leste)
ANP	Autorité nationale du pétrole (Brésil)
ANZ	Australie et Nouvelle-Zélande
APDN	Apresiasi Produksi Dalam Negeri (Évaluation des produits locaux, Indonésie)
BMP	Bobot Manfaat Perusahaan (Points de pondération de l'entreprise, Indonésie)
CADM	Centre africain de développement minier
CAO	Compliance Advisor/Ombudsman (Bureau du conseiller-médiateur)
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CORFO	Agence de développement économique du Chili
CPI	Centro de Promoção de Investimentos (Centre de promotion des investissements, Chili)
CSI	Corporate Social Investment (Investissement social des entreprises)
DGMG	Direction générale des mines et de la géologie
EILCD	Extractive Industries for Local Content Development (Partenariat pour le développement du contenu local dans les industries extractives)
ERP	Enterprise Resource Planning (Planification des ressources de l'entreprise)
FEM	Forum économique mondial
FIT	Feed In Tariff (Tarif de rachat)
GEMS	Global Environmental Management Support (Appui général à la gestion environnementale, Libéria)
IAC	Ingénierie, approvisionnement et construction
ICMM	Conseil International des Mines et Métaux
ICP	Indicateur clé de performance
IDE	Investissements directs étrangers
IDH	Indice du développement humain
IFC	International Finance Corporation
ITIE	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
ITS	Inspection Technique des Services
JNNSM	Jawaharlal Nehru National Solar Mission (Mission solaire nationale Jawaharlal Nehru, Inde)
Kaiser EDP	Kaiser Economic Development Partners
LIP	Local Industry Policy (Politique relative à l'industrie locale)
LIPP	Local Industry Participation Plan (Plan de participation pour l'industrie locale)
MCI	Indice de la contribution minière
MDA	Mine development agreement (Convention minière)
MIC	Mesures concernant les Investissements et liées aux Commerce
MIGA	Agence multilatérale de garantie des investissements
MLME	Ministère des Domaines, des mines et de l'énergie
NIC	Commission nationale des investissements, Libéria
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	Organisation non gouvernementale
ONIP	Organisation nationale de l'industrie pétrolière
PIB	Produit intérieur brut
PLCC	Permanent Local Content Committee (Comité permanent pour le contenu local, Trinité-et-Tobago)
PMA	Pays moins avancé
PME	Petites et moyennes entreprises
PPP	Partenariats public-privé
PROMINP	Programme pour la mobilisation de l'industrie nationale du pétrole et du gaz naturel, Brésil
PVC	Polyvinyl chloride (Chlorure de polyvinyle)
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SAP	Systems Applications and Products (type de système ERP)
SATS	South African Technical Specification (Norme technique sud-africaine)
SCADD	Stratégie de croissance accélérée et de développement durable
SCM-ALBI	Supply Chain Management Ambatovy Local Business Initiative (Projet de développement des fournisseurs de Ambatovy, Madagascar)
SEAT	Socio-Economic Assessment Toolkit (Trousse d'évaluation socio-économique)
SEGOM	Sustainable Energy, Oil, Gas, and Mining (Énergies durables, Pétrole, gaz et mines)
SH	Système harmonisé
SMS	Service de messages courts
SSE	Santé, sécurité et environnement
TEC	Tarif extérieur commun
TKDN	Tingkat Komponen Dalam Negeri (Niveau de contenu local indonésien certifié)
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine
USGS	United States Geological Survey

---

# Contexte

Les décideurs politiques à travers le monde considèrent de plus en plus l'approvisionnement local dans le secteur minier comme un moyen **d'accroître les retombées de l'exploitation minière sur le plan socio-économique**, surtout en matière de création d'emploi et de création d'entreprises. Pour les sociétés minières elles-mêmes, l'approvisionnement local constitue désormais un outil permettant de renforcer leur **légitimité sociale**. En Afrique de l'Ouest en particulier, des cadres stratégiques nationaux ou régionaux adoptés récemment considèrent l'approvisionnement local comme un moyen d'optimiser les avantages tirés des investissements miniers.

Différentes stratégies ont été employées pour tenter d'accroître l'approvisionnement local, avec plus ou moins de réussite. Le contexte diffère d'un pays à l'autre – y compris au sein même de l'Afrique de l'Ouest – ce qui peut justifier la mise en œuvre de stratégies différentes adaptées à chaque contexte. Les États doivent également assurer un équilibre entre l'approvisionnement local et d'autres priorités telles que la promotion de l'investissement, les recettes publiques et le respect de leurs obligations en matière de commerce et d'investissement internationaux.

En Afrique de l'Ouest, un cadre général des politiques en la matière est défini par :

- la **Vision du Régime Minier de l'Afrique et le Plan d'action de l'Union africaine** (adoptés en 2009 par les dirigeants africains), notamment le volet relatif aux questions de contenu local, ainsi que par l'établissement en 2013 du Centre africain de développement minier (CADM) chargé d'appuyer la mise en œuvre de la Vision et du Plan d'action;
- les **organisations régionales** (UEMOA, CEDEAO), aussi bien sur la question spécifique de l'approvisionnement local, au titre de l'harmonisation des législations minières, que plus largement dans des domaines influant sur l'approvisionnement local, notamment le commerce, les douanes, le droit de la concurrence, l'investissement, la création d'entreprises, les politiques sectorielles, et les programmes d'infrastructure.

Ces politiques générales doivent nécessairement **se traduire par des stratégies, des politiques et une mise en œuvre efficaces au niveau des pays**.

La **Banque mondiale entend appuyer le renforcement de ces politiques** et favoriser l'adoption d'une approche harmonisée à travers la région. L'un des mécanismes de ce soutien passe par le *Projet de la Banque mondiale d'appui à l'approvisionnement local dans le secteur minier en Afrique de l'Ouest*.

# À propos de ce guide

## Quel est l'objet de ce guide?

Le présent document contient *des informations, directives et outils* qui contribuent à la prise de décision, à la planification et à la mise en œuvre de l'approvisionnement local dans le secteur minier en Afrique de l'Ouest, en particulier au niveau national. Il peut être utilisé par les parties prenantes de façon individuelle ou constituer le support d'un processus de consultation. Ce guide peut également inciter à l'harmonisation des politiques relatives à l'approvisionnement local dans la région.

## À qui ce guide est-il destiné?

Ce guide sera particulièrement utile aux acteurs qui jouent un rôle clé dans l'approvisionnement local du secteur minier dans les pays d'Afrique de l'Ouest disposant de ressources minérales. Ces acteurs sont notamment les États, les sociétés minières, les fournisseurs, les entités de soutien, les donateurs et les organisations de la société civile.

Destiné au secteur minier de l'Afrique de l'Ouest, certains aspects de ce guide pourraient également s'appliquer à d'autres industries extractives ou à d'autres régions géographiques.

## Comment ce guide est-il structuré?

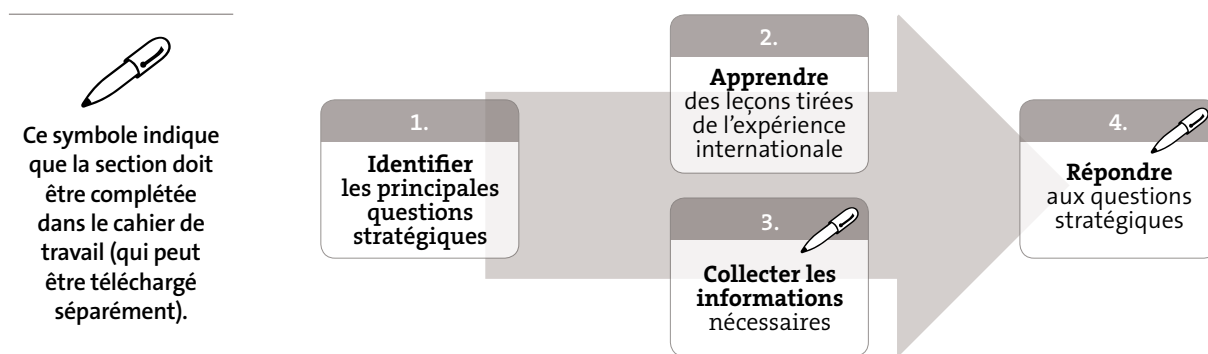
Le guide est organisé autour de **huit modules** traitant chacun d'un ensemble de questions régulièrement soulevées par les parties prenantes.

Questions soulevées par les parties prenantes	Module correspondant
<ul style="list-style-type: none"><li>Doit-on s'investir dans le soutien à l'approvisionnement local?</li><li>Si oui, quelle est la meilleure approche?</li></ul>	1. Déterminer la meilleure approche possible en matière d'approvisionnement local
<ul style="list-style-type: none"><li>Comment définir l'approvisionnement local compte tenu de nos priorités sur le plan socio-économique et de notre contexte législatif général?</li><li>En se fondant sur cette définition, à quel niveau nous situons-nous actuellement en matière d'approvisionnement local?</li></ul>	2. Définir l'approvisionnement local et en estimer le niveau de référence
<ul style="list-style-type: none"><li>Comment identifier les opportunités d'approvisionnement local les plus intéressantes et les plus réalistes à court, à moyen et à long terme?</li></ul>	3. Identifier les opportunités
<ul style="list-style-type: none"><li>Comment assurer un accès complet, équitable et raisonnable aux opportunités?</li><li>Quelles capacités les fournisseurs doivent-ils développer pour devenir compétitifs?</li><li>Comment aider les fournisseurs à développer ces capacités et créer un climat des affaires favorable?</li></ul>	4. Rendre les fournisseurs locaux compétitifs
<ul style="list-style-type: none"><li>Devrions-nous établir des politiques, lois et réglementations sur l'approvisionnement local?</li><li>Si oui, quelles dispositions doivent faire plutôt l'objet d'une déclaration de politique, d'une loi, d'une réglementation, d'une circulaire ou de notes d'instructions?</li><li>Si des exonérations douanières ou réglementations en la matière sont utilisées actuellement pour encourager les investissements directs étrangers (IDE) dans le domaine minier, comment les adapter afin de soutenir l'approvisionnement local?</li></ul>	5. Politiques, lois, réglementation
<ul style="list-style-type: none"><li>Notre société minière doit-elle adopter un plan d'approvisionnement local, et si oui, que doit-il contenir?</li><li>Comment intégrer ce plan d'approvisionnement local dans la planification globale de la société, dans les systèmes opérationnels et d'information?</li></ul>	6. Plans d'approvisionnement local des sociétés minières
<ul style="list-style-type: none"><li>Comment travailler en collaboration avec plusieurs organisations pour exécuter les différents aspects de notre stratégie de développement de l'approvisionnement local?</li><li>Comment s'assurer que ces organisations disposent des ressources nécessaires pour mettre en œuvre notre stratégie de façon efficace?</li></ul>	7. Coordonner la mise en œuvre et renforcer les capacités institutionnelles
<ul style="list-style-type: none"><li>Comment effectuer de la façon la plus pratique possible un suivi de l'évolution des niveaux d'approvisionnement local?</li><li>Comment adapter notre approche pour tenir compte de nos expériences dans la mise en œuvre et de l'évolution du contexte?</li></ul>	8. Mesurer, surveiller et évaluer

## Qu'y a-t-il dans chaque module?

Les modules sont conçus de manière à encourager votre **participation active** en tant qu'utilisateur: chaque module vous guide dans le processus de prise de **décisions stratégiques**, et ce, après examen de **l'expérience internationale** et la collecte des données nécessaires pour répondre aux **questions principales à des fins d'information**. Les modules peuvent être complétés par des organisations de façon individuelle, collectivement par un groupe d'acteurs clés (p. ex., les Chambres des mines) ou dans le cadre de processus multipartites (p. ex., des forums miniers multipartites nationaux).

Chaque module comprend quatre sections, comme l'indique le schéma ci-dessous.



La **section 1** de chaque module énumère les questions stratégiques à se poser avant de prendre les décisions essentielles pour chaque module. La **section 2** présente des exemples provenant du monde entier, et met l'accent sur la façon dont les pays abordent les questions soulevées à la section 1. La **section 3** suggère les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées. Des exemples tirés de la mise en œuvre du projet ALMAO (au Libéria ou au Burkina Faso) sont également fournis à titre d'illustration pour vous guider dans vos réponses aux questions à des fins d'information. Enfin, la **section 4** revient sur les questions stratégiques, présente les principaux points à prendre en considération pour chacune d'elles et vous permet d'y répondre afin d'achever le processus.

## Les modules doivent-ils être complétés selon un ordre établi?

Il n'est pas nécessaire de compléter tous les modules, mais il semble logique de compléter certains modules avant d'autres, ou, au moins d'en examiner le contenu. Ainsi, il semble logique de faire ou d'examiner les modules 1 et 2 avant de travailler sur les modules 3 à 6. Par exemple, une société minière peut tout à fait rédiger un plan d'approvisionnement local à l'aide du module 6 sans avoir fait les modules précédents, mais le processus serait nettement amélioré si elle étudiait d'abord l'approche générale (module 1), puis les principales définitions (module 2). Les utilisateurs peuvent décider d'effectuer les modules 3 à 6 dans l'ordre qui correspond le mieux aux décisions clés prises dans les modules 1 et 2. Il est préférable de réserver les modules 7 et 8 pour un stade plus avancé du processus puisque ces modules dépendent d'une certaine façon des décisions prises dans les modules précédents.






---

## Documents et outils supplémentaires (annexes)















Lorsque vous voyez ce symbole, cela signifie qu'il y a de la documentation supplémentaire, un modèle ou un outil que vous pouvez télécharger.

Trois documents sont utiles pour tous les modules du guide:

1. **Cahier de travail**   – c'est l'outil principal dans lequel vous consignerez vos réponses aux questions à des fins d'information et aux questions stratégiques tout au long des modules.
2. **Expérience internationale par pays**  – ce document réunit et regroupe par pays toutes les expériences internationales présentées dans chacun des modules.
3. **Rapport initial**: « *Accroître l'approvisionnement local du secteur minier en Afrique de l'Ouest* »

Les documents suivants sont spécifiques à des modules particuliers (les références à chaque document sont contenues dans les modules).

4. Formulaire Excel permettant de décrire et d'analyser la structure actuelle de l'approvisionnement [Module 2]  
5. Évaluation initiale de la structure actuelle de l'approvisionnement dans le secteur minier au Libéria et au Burkina Faso [Module 2] 
6. Formulaire Excel pour l'analyse de la demande d'une société minière par catégories [Module 3]  
7. Évaluation initiale de la demande du secteur minier pour le Libéria et le Burkina Faso [Module 3] 
8. Atelier de réflexion sur les opportunités – exemple d'ordre du jour et outils de réflexion [Module 3] 
9. Outil d'évaluation des fournisseurs [Module 4]  
10. Listes minières ou leurs équivalents actuellement en vigueur dans les pays d'Afrique de l'Ouest, avec les codes du système harmonisé (SH) et les droits de douane correspondants [Module 5] 
11. Modèle de plan d'approvisionnement local [Module 6]  





Faut-il s'investir dans une démarche de soutien  
à l'approvisionnement local?  
Si oui, quelle est la meilleure approche?

Avant de sélectionner les ressources, les programmes ou les outils juridiques, les parties prenantes doivent impérativement se concerter pour déterminer les priorités générales, l'orientation et la nature de leur approche.



# Module 1

## Déterminer la meilleure approche en matière d'approvisionnement local

### 1. Principales questions stratégiques à examiner

Afin de déterminer la meilleure approche pour vous ou votre pays, vous devez prendre diverses décisions stratégiques. Comme indiqué dans le diagramme ci-dessous, ces décisions se répartissent généralement en trois catégories – portée, degré de formalité et affectation des ressources.



Ce module propose des ressources pour vous aider à répondre aux questions stratégiques ci-dessus, en présentant les expériences d'autres pays (section 2), en explicitant les informations nécessaires à recueillir (section 3), et en développant les principales considérations à prendre en compte pour chaque question (section 4).

## 2. Leçons tirées de l'expérience internationale



Pays	1. TRINITÉ-ET-TOBAGO	2. BRÉSIL	3. CHILI	4. SIERRA LEONE	5. GHANA	NIGÉRIA
PIB total (2012)	23,32 \$ milliards	2,253 billions \$	269,9 milliards \$	3,796 milliards \$	40,71 milliards \$	262,6 milliards \$
Indice de la Contribution minière (MCI) (0-100)	52,4	79,6	92,1	51,3	84,9	28,6

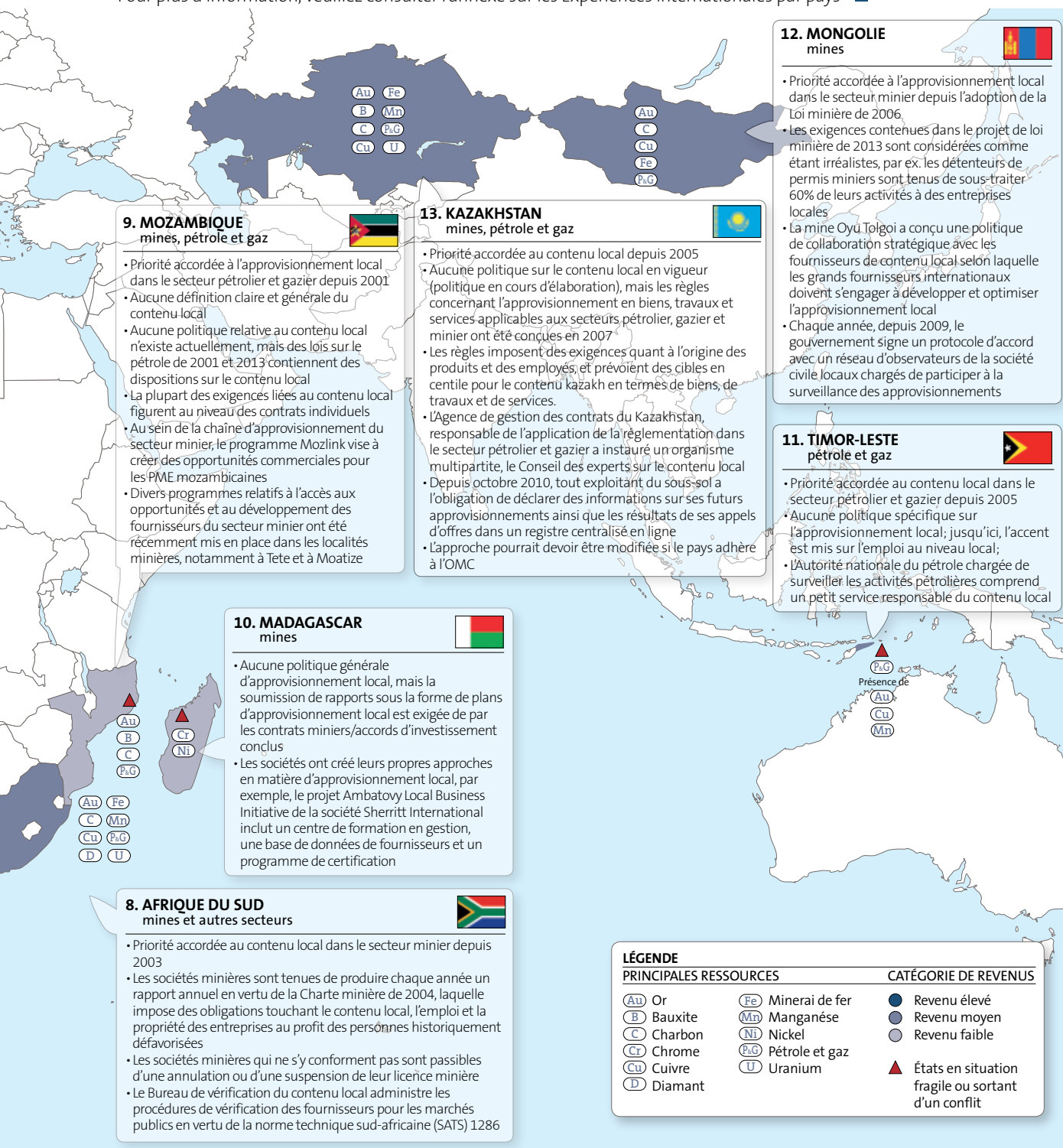
Sources du tableau:

PIB: Banque mondiale

Indice de contribution du secteur minier (Mining Contribution Index ou MCI): établi par le Conseil international des Mines et Métaux (ICMM), l'indice varie de 0 à 100. Il est calculé en tenant compte de la part des produits miniers dans les exportations, de l'évolution de cette part des produits miniers dans les exportations et de la valeur de la production minière en termes de pourcentage du PIB (minéraux métalliques uniquement).

Les pays dotés de ressources minières, pétrolières et gazières ont adopté un large éventail d'approches quant à la portée, au degré de formalité et à l'affectation des ressources à leur programme d'approvisionnement local. La carte ci-dessous fournit quelques exemples d'initiatives en matière d'approvisionnement local, aussi bien dans le domaine minier que dans le domaine pétrolier et gazier.


Pour plus d'information, veuillez consulter l'annexe sur les Expériences internationales par pays



7. ANGOLA	8. AFRIQUE DU SUD	9. MOZAMBIQUE	10. MADAGASCAR	11. TIMOR-LESTE	12. MONGOLIE	13. KAZAKHSTAN
114,1 milliards \$	384,3 milliards \$	14,24 milliards \$	9,975 milliards \$	1,293 milliards \$	10,27 milliards \$	203,5 milliards \$
17,2	81,2	79,6	77,1	14,6	93,3	54,0

Sources de la carte:  
 Principales ressources minières: données de l'USGS pour 2011/2012  
 Catégorie de revenus: Catégories de revenus de la Banque mondiale  
 Situation d'État fragile ou sortant d'un conflit: Liste harmonisée des situations fragiles de la Banque mondiale pour l'exercice 2014, pays figurant à l'ordre du jour de la Commission de consolidation de la paix de l'ONU

### 3. Collecter les informations nécessaires

Certaines informations essentielles sont nécessaires pour répondre aux questions stratégiques. Cela requiert généralement de recueillir des informations de sources multiples. Le tableau suivant énumère **les questions auxquelles il faut apporter des éléments de réponse**, et les illustrent à travers l'exemple d'un pays où des travaux ont été menés dans le cadre du projet ALMAO. Pour répondre aux questions sur support électronique, veuillez télécharger le cahier de travail 

## Questions visant à réunir de l'information, avec des exemples de réponses pour le Burkina Faso

### 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

#### Or

- Sept mines industrielles en production en 2014 – teneur entre 1,1 et 3,5 g/tonne
- La plupart des mines ont ouvert entre 2008 et 2011
- Production de plus de 30 tonnes en 2012 et 2013 – la production a triplé depuis 2009
- Six projets avancés dont la production devrait commencer entre 2015 et 2018, avec des réserves d'environ 500 tonnes
- La durée de vie des mines varie généralement entre 6 ans et 10 ans, jusqu'à 15 ans dans certains cas, en fonction des ressources et du cours de l'or
- D'autres sociétés sont à divers stades d'exploration

#### Manganèse

- Une mine en exploitation (Kiere) a produit environ 50 000 tonnes de manganèse en 2011 sur des réserves d'environ 600 000 tonnes de manganèse
- Important gisement à Tambao (réserves de 100 millions de tonnes), où la production devrait commencer en 2017 avec 5 millions de tonnes par an

#### Zinc

- Mine de Perkoa (réserves d'environ 875 000 tonnes de zinc) ouverte en 2013 (production d'environ 45 000 tonnes) pour une durée de vie prévue de 6 ans calculée en fonction des réserves

#### Autres minéraux

- Diamant, cuivre, plomb, bauxite, nickel, fer, phosphate, calcaire

*Le diagramme de la page suivante résume la durée de vie prévue des mines.*

### 2. 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 Doing Business 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

- L'industrie ne représente que 7,5% du PIB; l'économie est dominée par l'agriculture, l'industrie forestière et l'élevage de bétail, avec une faible valeur ajoutée
- Le secteur privé est dominé par les activités informelles; la plupart des entreprises sont de très petite taille ou de taille moyenne et exercent dans le secteur du commerce de détail ou de la construction
- 153e rang au classement Doing Business de la Banque mondiale (2013)
- 140e rang selon l'Indice de compétitivité mondiale du Forum économique mondial (2013-2014)

### 3. EXISTE-T-IL D'AUTRES MARCHÉS IMPORTANTS POUR LES FOURNISSEURS?

#### Par exemple:

- Secteur pétrolier et gazier
- Construction et infrastructures
- 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

- Développement des infrastructures afin d'intégrer les routes, l'énergie et les technologies de l'information et de la communication, notamment dans le cadre de partenariats public-privé (PPP)
- Population d'environ 16,5 millions dont environ 27% de citoyens, contre 19% à peine 10 ans auparavant, ce qui stimule la croissance dans des secteurs tels que les biens de consommation, la construction de logements, etc.; taux de croissance annuel de la population de 3,1%, l'un des plus élevés d'Afrique

#### 4. 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

- Le principal objectif de la Stratégie de croissance accélérée et de développement durable (SCADD) du gouvernement est d'assurer « une croissance économique solide et durable »
- Objectifs intermédiaires: éradication de la pauvreté et amélioration de la qualité de vie des populations (taux de pauvreté de 43,9% selon la dernière enquête sur les conditions de vie de 2009; classement au 183e rang selon l'Indice de développement humain IDH en 2012); diversification de l'économie et gains de productivité dans le secteur privé; promotion de l'égalité des sexes et émancipation des femmes; protection de l'environnement

#### 5. 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

- Large consensus sur les objectifs/le bien-fondé de l'approvisionnement local, mais il reste à définir une vision claire et commune des moyens et des processus

#### 6. QUELLES SONT LES CONTRAINTES MAJEURES QUI FREINENT L'ACCROISSEMENT DE L'APPROVISIONNEMENT LOCAL?

**Par exemple:**

- Accès aux opportunités, 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 Doing Business

- Accès insuffisant
- Capacités limitées des fournisseurs locaux
- Absence d'une réglementation efficace
- Absence de culture entrepreneuriale et d'accumulation du capital

#### 7. 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.*

- Membre de presque toutes les organisations de l'Afrique de l'Ouest, notamment l'UEMOA et la CEDEAO
- Membre de l'OMC depuis 1995

#### 8. QUELLES SONT LES CAPACITÉS DONT DISPOSENT LES INSTITUTIONS À L'HEURE ACTUELLE ET QUELLES AUTRES RES-SOURCES POURRAIENT ÊTRE MOBILISÉES?

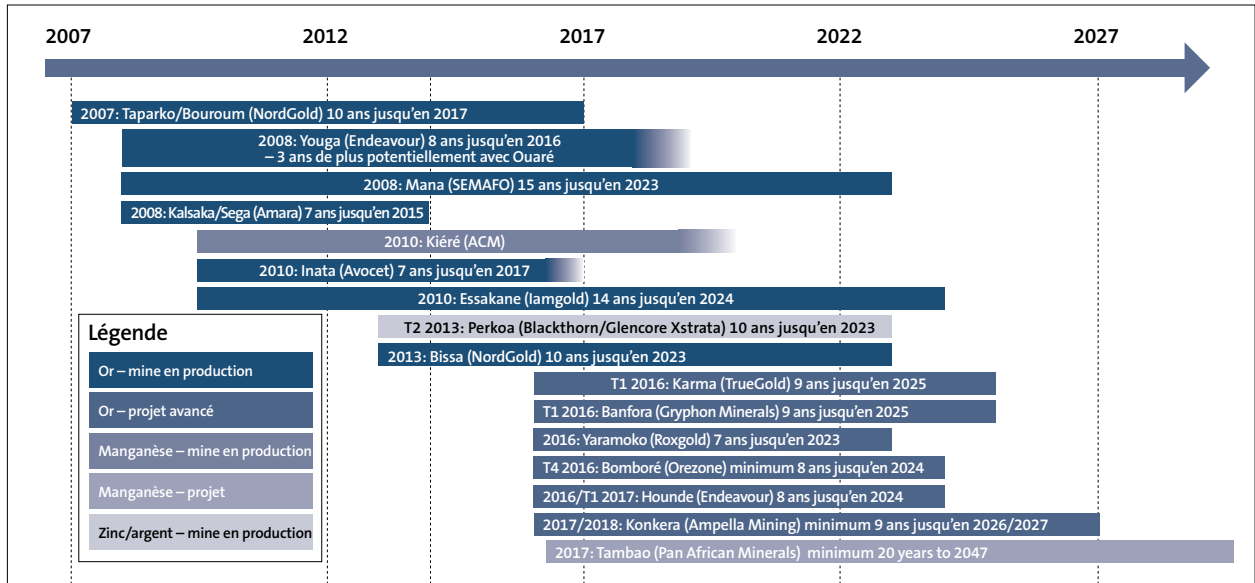
**Par exemple:**

- Autorité chargée de réglementer l'activité minière
- Agence de l'Initiative pour la transparence dans l'industrie extractive (ITIE)
- Chambre des mines
- Organisations de fournisseurs
- Entités fournissant un soutien en matière de création d'entreprises
- Donateurs

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

- Faible capacité de la structure publique chargée de surveiller et de contrôler les activités des institutions, projets et programmes divers liés au secteur minier.
- De nombreuses structures qui ne relèvent pas du ministère des Mines suivent, gèrent et dressent des rapports sur des aspects liés aux mines, comme les emplois, etc., avec des niveaux de capacité variés
- L'intérêt récent que portent de nombreux donateurs (Canada, France, etc.) à la question de l'approvisionnement local devrait favoriser l'obtention de ressources supplémentaires

APERÇU DE L'ACTIVITÉ MINIÈRE ACTUELLE ET PRÉVISIONNELLE AU BURKINA FASO





## 4. Répondre aux questions stratégiques

Une fois les informations ci-dessus collectées, il s'agit d'apporter des **réponses aux questions stratégiques ci-dessous**. Pour répondre aux questions sur support électronique, veuillez télécharger le cahier de travail 

Ne rien faire/Se concentrer uniquement sur quelques aspects

### 1. Portée

Programme intégré

#### 1. EST-IL LOGIQUE DE CHERCHER À ACCROÎTRE L'APPROVISIONNEMENT LOCAL?

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

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

- Des ressources de bonne qualité et en grande quantité à travers plusieurs groupes de minéraux 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 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.

#### 2. QUELLES DEVRAIENT ÊTRE LES PRIORITÉS ÉTANT DONNÉ LES OBJECTIFS SOCIO-ÉCONOMIQUES?

##### Pistes de réflexion et expérience tirée 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.

#### 3. LES ACTIVITÉS EN FAVEUR DE L'APPROVISIONNEMENT LOCAL DEVRAIENT-ELLES SE CONCENTRER UNIQUEMENT SUR LE SECTEUR MINIER OU S'ÉTENDRE À D'AUTRES SECTEURS? SI OUI, LESQUELS?

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

Au cas où il existe des marchés plus vastes, 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)?

#### 4. QUELLE EST LA NATURE DES OPPORTUNITÉS? DES PRODUITS, SERVICES OU DES SECTEURS PARTICULIERS DEVRAIENT-ILS ÊTRE VISÉS?

##### Pistes de réflexion et expérience tirée 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.

#### 5. COMPTE TENU DES CONTRAINTES LIÉES LA RÉALISATION DES OPPORTUNITÉS, SUR QUELS ASPECTS LES EFFORTS ET LES INITIATIVES EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT LOCAL DEVRAIENT PORTER?

##### Pistes de réflexion et expérience tirée 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.

## 6. QUELS SONT LES MEILLEURS MÉCANISMES DISPONIBLES POUR ACCROÎTRE L'APPROVISIONNEMENT LOCAL?

### Pistes de réflexion et expérience tirée 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 visant 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 et un engagement collectif à l'égard d'une vision commune entre les parties prenantes principales, 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.

## 7. L'APPROCHE DEVRAIT-ELLE ÊTRE COLLABORATIVE OU NORMATIVE?

### Pistes de réflexion et expérience tirée 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.

## 8. COMMENT LA LÉGISLATION OU LA RÉGLEMENTATION DEVRAIT-ELLE ÊTRE GÉNÉRALEMENT UTILISÉE?

### Pistes de réflexion et expérience tirée 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 dans 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.

Imposer des cibles d'approvisionnement local arbitraires dans les lois et règlements (le plus souvent sans définition claire) ne semble pas être un moyen efficace d'accroître les niveaux d'approvisionnement local.

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.

## 9. À QUEL ACTEUR DOIT-ON CONFIER LA GESTION DU PROCESSUS?

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

- 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.

### 10. QUELLE EST L'INTENSITÉ DES EFFORTS QUI DEVRAIENT ET POURRAIENT ÊTRE CONSENTIS EN VUE D'ACCROÎTRE L'APPROVISIONNEMENT LOCAL?

#### Pistes de réflexion et expérience tirée 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 personnel et de systèmes, et, dans de nombreux pays, excéder la capacité institutionnelle existante et nécessiter des ressources supplémentaires.

### 11. DANS QUEL DÉLAI PEUT-ON S'ATTENDRE À CONSTATER DES RÉSULTATS? QUELLES POURRAIENT ÊTRE LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE CETTE APPROCHE?

#### Pistes de réflexion et expérience tirée 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 environnement économique 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.

### 12. QUI DOIT FINANCER LE PROCESSUS?

#### Pistes de réflexion et expérience tirée 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.

L'exemple du Ghana est particulièrement intéressant, car il s'agit du pays ouest-africain où les efforts en matière d'approvisionnement local sont les plus avancés.

## Approche du Ghana sur l'approvisionnement local dans le secteur minier



Aux termes de la Loi sur les minéraux et les mines du Ghana (Ghana Minerals and Mining Act) adoptée en 2006, les sociétés minières doivent accorder la **préférence en matière d'approvisionnement** aux matériaux et produits fabriqués au Ghana, aux sociétés de services exerçant dans le pays et détenues par des citoyens ghanéens ainsi qu'aux sociétés de capitaux ou sociétés de personnes immatriculées en vertu respectivement du Code des sociétés ghanéen ou de la Loi sur les sociétés de personnes. La Loi impose également des exigences relatives à l'emploi au niveau local: obligation d'embaucher une proportion minimale d'employés dans diverses catégories d'emploi, avec l'établissement d'une collaboration entre la Commission des minéraux (Minerals Commission) et les sociétés minières afin d'identifier les postes pouvant être occupés par des Ghanéens et les candidats locaux pouvant être formés pour remplacer le personnel étranger.

En 2008, la Commission des minéraux du Ghana a commencé à se pencher sur la question de l'approvisionnement local. Elle a élaboré une proposition de décret sur l'approvisionnement local, contenant des cibles précises en la matière. Cette proposition mettait l'accent sur la promotion de l'industrie locale et sur la préférence en faveur d'une forte participation des Ghanéens. À ce stade, la nature de cette préférence n'a pas été clairement définie.

L'industrie minière a réagi, par l'entremise de la Chambre des mines, en faisant des propositions sur ce qui lui semblait être la façon la plus pratique d'accroître l'approvisionnement local; diverses consultations ont été organisées par la suite pour tenter d'affiner l'approche. Elle a également lancé un processus collaboratif visant à dresser une liste de produits ayant un fort potentiel en termes d'approvisionnement local (voir le module 3 pour plus de détails sur la démarche).

En août 2011, la Commission des minéraux, la Chambre des mines et l'IFC ont signé un protocole d'accord pour collaborer dans le cadre de l'évaluation et du développement des fournisseurs, avec des engagements financiers de part et d'autre. Cette collaboration était axée sur le développement des PME.

Début 2012, une évaluation de la capacité globale des fournisseurs a été réalisée ainsi que des évaluations individuelles de fournisseurs dans le but d'identifier les besoins d'accompagnement.


Des règlements adoptés en 2012 (en vigueur en 2013) exigent la création d'une « liste pour l'approvisionnement local » composée de produits ghanéens ainsi que le dépôt de plans d'approvisionnement local par les sociétés minières. La Chambre des mines a déposé un plan d'approvisionnement local collectif au nom de ses membres en 2013. Des consultations sont en cours sur la prochaine phase, à savoir le lancement d'un programme de développement des fournisseurs. La Commission des minéraux ainsi que la Chambre des mines ont dû renforcer leurs ressources afin d'appuyer l'approvisionnement local.

Depuis, les efforts en matière d'approvisionnement local s'étendent progressivement au secteur pétrolier et gazier, mais avec des règlements et des institutions distincts.

### Leçons apprises:

- Nécessité de clarifier la nature de la préférence et de préciser la définition de « local »
- Avantage d'avoir des capacités institutionnelles et des consultations efficaces entre les acteurs clés – c'est-à-dire l'organisme de réglementation et l'industrie minière; toutefois, des difficultés sont liées au fait qu'il n'existe aucune organisation représentative des fournisseurs et que les ressources allouées aux institutions sont faibles, ce qui ralentit l'examen des rapports déposés.
- Difficultés liées à l'évolution de la conjoncture économique (p. ex., la baisse du prix de l'or), ce qui nuit à la volonté ou à la capacité de contribution des mines et modifie la nature de la demande
- Délais longs pour l'évaluation et le développement des fournisseurs, tant pour le lancement des programmes de soutien que pour le développement des fournisseurs en tant que tel
- Accent mis sur les PME et non sur les fournisseurs locaux de toute taille – tension entre, d'une part la priorité accordée aux PME, et d'autre part la nécessité de réaliser des économies d'échelle pour assurer la production compétitive de certains biens destinés au secteur minier et de créer un impact à grande échelle sur les capacités de production dans le pays; il faut également éviter l'émergence de pratiques anticoncurrentielles en encourageant le développement de multiples fournisseurs, ce qui peut nécessiter des aides à l'investissement.





Comment définir l'approvisionnement local compte tenu de nos priorités socio-économiques et de notre contexte législatif général?  
En se fondant sur cette définition, quels sont nos niveaux d'approvisionnement local actuels?

Les parties prenantes sont souvent en désaccord sur le niveau actuel de l'approvisionnement local. L'une des principales difficultés provient du fait qu'il n'existe pas de conception commune de la notion d'« approvisionnement local ». Une définition acceptée de tous constitue pourtant le point de départ permettant d'élaborer une approche commune pour la mise en œuvre.

# Module 2

## Définir l'approvisionnement local et en estimer le niveau de référence

### 1. Principales questions stratégiques à examiner

Pour délimiter clairement ce que l'on entend par approvisionnement local, il faudra probablement recourir à une définition générale et des sous-définitions. Des décisions doivent être prises, tant sur le contenu que sur le processus. Le diagramme suivant énumère les principales questions stratégiques auxquelles il s'agit de répondre dans ce module:

#### Contenu

1. Quels sont les éléments socio-économiques sur lesquels la définition de l'approvisionnement local doit insister?
2. 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, à des seuils ou à des formules?

#### Définition générale de l'approvisionnement local

##### Sous-définitions, par ex.:

- Fournisseur local: ...
- Entreprises à capitaux locaux: ...
- Valeur ajoutée locale est définie comme ...
- Fournisseur de la communauté affectée par l'activité minière est ...
- « Accès complet, équitable et raisonnable » signifie ...

#### Processus

3. Les définitions seront-elles utilisées sous leur forme actuelle, modifiée ou nouvelle? Si de nouvelles définitions sont utilisées, où seront-elles énoncées?
4. Quels processus devrait-t-on suivre pour parvenir à une entente sur ces définitions? Quels acteurs devraient y participer?

#### Une approche particulière – définition de l'approvisionnement local fondée sur trois éléments essentiels

Kaiser Economic Development Partners a élaboré une approche suite à un certain nombre de projets de stratégie et de mise en œuvre qu'il a menés en Afrique pour la Banque mondiale et qui ont donné lieu à de vastes consultations auprès des pouvoirs publics et des sociétés minières à travers le continent. Selon cette approche, le concept de « local » comporte trois aspects distincts:

##### 1. Situation géographique

Zone entourant la mine  
Pays  
Région

##### 2. Participation des nationaux

Propriété  
Gestion  
Emploi

##### 3. Contenu local

Intrants  
Création de valeur ajoutée  
Transformation substantielle

Chacun de ces éléments se rapporte à des avantages importants (et différents) pour les économies locales: la participation réelle des citoyens locaux, la création d'emplois et la mise à niveau des entreprises pour ce qui est de la valeur ajoutée, et la priorité accordée à la zone géographique la plus appropriée. Voir l'annexe 2 pour plus de détails sur comment appliquer cette définition.

Ce module propose des ressources pour vous aider à répondre aux questions stratégiques ci-dessus, en présentant les expériences d'autres pays (section 2), en explicitant les informations nécessaires à recueillir (section 3), et en développant les principales considérations à prendre en compte pour chaque question (section 4).

#### VOIR ÉGALEMENT:

##### Module 1: Approche

Établir les principes qui sous-tendent la définition

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

Formaliser la définition

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

Développer des systèmes de mesure et de déclaration pour effectuer un suivi des composantes de la définition

## 2. Leçons tirées de l'expérience internationale

### Définitions

Il n'y a pas une définition unique et standard de l'approvisionnement local. Cependant, de nombreux pays définissent la notion de « local » en fonction de ces éléments: la situation géographique, la participation et le contenu local ou valeur ajoutée:

- 1. Situation géographique:** L'exigence tient à ce que l'immatriculation, la constitution ou les activités de l'entreprise aient lieu dans la région, le pays, la province ou au niveau local-local (communauté touchée par les activités minières)
- 2. Participation:** L'exigence tient à ce que les capitaux de l'entreprise soient détenus en majorité par des citoyens du pays (sauf indication autre) ou qu'un pourcentage des dirigeants et/ou des employés soient des citoyens du pays.
- 3. Contenu local ou valeur ajoutée:** L'exigence tient à ce que les biens, travaux et services soient produits ou fournis localement, que des composants fabriqués localement et/ou de la main d'œuvre locale soit utilisés, ou que de la valeur soit ajoutée aux produits ou services dans le pays.

	Pays	Zone visée	Participation	Contenu local ou valeur ajoutée
1.	Australie	Région, territoire national, province	Propriété	Valeur ajoutée
2.	Mongolie	Territoire national	Propriété	Contenu local en biens et services
3.	Kazakhstan	Territoire national	Emploi, propriété (résident)	Contenu local en biens et services
4.	Brésil	Territoire national		Contenu local en biens
5.	Ghana	Territoire national, « local-local »	Propriété	
6.	Nigéria		Propriété	Contenu local, valeur ajoutée créé localement
7.	Trinité-et-Tobago		Propriété	Contenu local en biens, en services, en financement, valeur ajoutée locale
8.	Mozambique	Territoire national	Propriété	
9.	Sierra Leone	Territoire national	Propriété, gestion	
10.	Afrique du Sud		Propriété, emploi	
11.	Angola		Propriété	
12.	Timor-Leste			Contenu local en biens et services
13.	Chili	Territoire national (implicite)	Propriété (implicite)	
14.	Madagascar		Propriété (implicite)	

Ces trois éléments apparaissent sous diverses formes dans des définitions de l'approvisionnement local, comme l'illustrent les exemples ci-dessous de l'Angola, du Brésil et du Nigéria. Le Chili et l'Australie représentent des cas où d'autres éléments, en plus de ces trois, sont inclus dans la définition.

#### 4. BRÉSIL Accent mis sur le contenu local



Une exigence de contenu local des biens (« CLb ») est applicable au secteur pétrolier et gazier pour les équipements et matériaux, et le contenu local est calculé selon la formule:

$$CLb = (1 - X/Y) * 100$$

X = prix des composants importées en R\$

Y = prix de vente final du bien, à l'exclusion de la taxe sur les produits industriels (IPI) et de la taxe provinciale sur les ventes de biens et services (ICMS).

- Fondé sur les objectifs en matière de développement des fournisseurs locaux et des technologies, création massive d'emplois et accroissement du PIB
- La formule et le processus de certification sont décrits dans la résolution ANP 36/2007; un manuel ou autre document du PROMINP sur le contenu local fournit les précisions sur la méthode de calcul
- Auparavant, l'article 171 de la Constitution établissait une distinction entre la propriété par des ressortissants nationaux et l'immatriculation dans le pays, mais cette disposition a été révoquée en 1995; désormais, toute société constituée au Brésil est considérée comme une entreprise locale

#### 13. CHILI Définition élaborée par les sociétés minières et fondée sur la situation géographique et la compétitivité



Fournisseurs de classe mondiale: ceux qui réalisent plus de 30 pour cent de leurs ventes à l'étranger, appliquent des normes comparables à celle du leader du secteur et apportent un niveau de valeur élevé à leurs clients.

- Définition contenue dans le programme de développement des fournisseurs de calibre international (programme multipartite lancé par BHP Billiton, coordonné par Fundación Chile et auquel plusieurs sociétés minières participent désormais)

#### 6. NIGÉRIA Accent mis sur la participation et la valeur ajoutée



Approvisionnement local (pétrole et gaz): Le montant de la valeur ajoutée créée dans l'économie nigérienne par un développement systématique des ressources et des capacités grâce à l'utilisation intentionnelle de la main d'œuvre, des ressources matérielles et des services nigériens dans le secteur pétrolier et gazier du Nigéria.

Société nigérienne:

Une société immatriculée en vertu de la Loi sur les sociétés et sujets connexes (Companies and Allied Matters Act) et dont au moins 51% de la participation au capital est nigérienne.

- La définition du contenu local figure dans la Loi sur le développement du contenu local dans le secteur pétrolier et gazier du Nigéria (Nigerian Oil and Gas Industry Local Content Development Act) de 2010
- La loi ne définit pas les personnes considérées comme étant « nigériennes »
- Définition calquée sur le règlement brésilien relatif au contenu local, à laquelle a été ajoutée la participation nigérienne



### 1. AUSTRALIE

Différenciée à l'échelle nationale et provinciale, et comprenant des définitions complètes



Énoncé dans la « Politique industrielle locale – Égalité des chances pour l'industrie locale, Mise à jour intérimaire 2013 (LIP) » (Local Industry Policy – A fair go for the local industry, Interim Update 2013 (LIP)) S2, pp. 5-6; partie de la Loi d'orientation sur la participation de l'industrie du Queensland de 2011 (Queensland Industry Participation Policy Act 2011)

« **Biens et services contestables** s'entend des biens ou services qui sont inclus ou susceptibles d'être inclus dans des contrats pour un projet admissible et qui peuvent être potentiellement fournis à partir de l'un des endroits suivants:

- Une zone géographique proche du projet;
- Le Queensland;
- D'autres endroits en Australie ou en Nouvelle-Zélande; ou
- À l'extérieur de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande (ANZ).

Cette définition exclut les biens ou services qui, dans des circonstances normales, sont fortement susceptibles d'être fournis à partir de zones situées à proximité du projet, et les biens ou services qui, dans des circonstances normales, sont fortement susceptibles d'être fournis de l'extérieur de l'ANZ parce qu'ils ne sont pas actuellement fabriqués ou fournis par des fournisseurs de l'ANZ.

**Accès complet, équitable et raisonnable** désigne le fait d'offrir à l'industrie locale, lorsqu'elle en a la capacité, un accès équitable lui permettant de participer aux activités d'approvisionnement, en veillant aux éléments suivants:

- l'industrie locale doit disposer des mêmes opportunités que celles offertes aux acteurs de la chaîne d'approvisionnement qui viennent d'ailleurs pour participer à tous les aspects d'un projet, y compris la phase préparatoire, la conception ainsi que la gestion de projet;
- les documents invitant à exprimer de l'intérêt ou à soumettre des offres pour un projet doivent encourager l'industrie locale à collaborer lorsqu'un projet présente des caractéristiques qui excèdent les capacités et les compétences d'une seule entreprise locale, mais peut être mené à bien de façon compétitive grâce à la collaboration d'un certain nombre d'entreprises locales (notamment par l'établissement d'un consortium);
- les documents d'appel d'offres doivent être exempts de spécifications techniques qui pourraient exclure l'industrie locale et structurés de façon à fournir à l'industrie locale la possibilité de participer à ces projets;
  - par exemple, lorsque cela est possible en pratique, il convient d'utiliser les standards et les codes de l'ANZ pour s'assurer que l'industrie locale ne soit pas exclue du marché (si les standards et les codes de l'ANZ ne sont pas identifiés et qu'un équivalent à ces standards et codes est utilisé, les raisons justifiant le choix de cette approche doivent être expliquées dans le plan de participation de l'industrie locale (Local Industry Participation Plan (LIPP));
- dans le cadre de l'analyse du rapport qualité-prix, il convient de tenir compte dans l'évaluation des offres non seulement du prix, mais également des aspects environnementaux, de la qualité, de la livraison, des coûts sur toute la durée de vie et/ou des avantages sur le plan administratif ou sur le plan de la réduction des risques ainsi que de l'avancement des priorités gouvernementales liées à l'approvisionnement local.

Le terme **industrie locale** désigne les petites et moyennes entreprises de l'ANZ.

L'expression **petites et moyennes entreprises** (PME) s'applique à toute entreprise australienne ou néo-zélandaise ayant moins de l'équivalent de 200 employés à plein temps.

Le **contenu local** comprend toutes les activités à valeur ajoutée exercées par l'industrie locale.

La **valeur ajoutée** désigne la transformation substantielle de biens et le fait d'engager un minimum de 50 pour cent des coûts de production dans le Queensland, en Australie et/ou en Nouvelle-Zélande. Les instigateurs du projet doivent noter les principes énumérés à la partie V du Code de pratique relatif au logo Australian Made, Australian Grown de mai 2007.


### 11. ANGOLA

Accent mis sur la participation



Selon l'ordonnance 127/03 de 2003, les sociétés nationales, privées ou publiques, jouissent de droits préférentiels par rapport aux sociétés étrangères en ce qui concerne la fourniture de biens et services. En vertu de la législation, les entreprises angolaises bénéficient de l'exclusivité pour la fourniture de biens et services nécessitant un apport limité de capitaux et un savoir-faire non spécialisé. Les activités qui exigent un niveau raisonnable de capitaux ainsi qu'un niveau limité de compétences spécialisées font l'objet d'un traitement semi-préférentiel et doivent être exercées dans le cadre de joint-ventures conclues entre des sociétés nationales et des sociétés internationales. Les autres activités sont ouvertes à la libre concurrence. Les définitions du contenu local figurent dans divers textes législatifs.

### 3. Collecter les informations nécessaires

Certaines informations essentielles sont nécessaires pour répondre aux questions stratégiques. Cela requiert généralement de recueillir des informations de sources multiples. Le tableau suivant énumère **les questions auxquelles il faut apporter des éléments de réponse**, et les illustrent à travers l'exemple d'un pays où des travaux ont été menés dans le cadre du projet ALMAO. Pour répondre aux questions sur support électronique, veuillez télécharger le cahier de travail 

## Questions visant à réunir de l'information, avec des exemples de réponses pour le Burkina Faso

### 1. QUELS SONT LES OBJECTIFS PRIORITAIRES DES APPROCHES EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT LOCAL? (PAR ORDRE D'IMPORTANCE SI 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**

- Création d'emploi
- Réduction des inégalités
- Création d'entreprises
- Développement de l'industrie
- Développement des services
- Émancipation des citoyens
- Compétitivité et mise à niveau sectorielle

### 2. 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 affectée »

**Remarque:** les seuils constituent les niveaux ou limites au-delà desquels un fournisseur 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
- CEDEAO et UEMOA

- Convention minière modèle actuelle (article 6): « des services et matières premières de source locale ainsi que des produits fabriqués au Burkina Faso »
- Projet de nouveau Code minier: « sociétés burkinabées » (la définition de burkinabé n'est pas précisée)
- La Politique sectorielle minière visant à intégrer l'exploitation minière dans le développement socio-économique des « communautés locales ». Certaines sociétés minières adoptent le critère « local local » (communautés touchées) comme définition géographique de l'« approvisionnement local ».
- CEDEAO et UEMOA: voir l'encadré à la page suivante

### 3. 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

- Immatriculation des entreprises et autorisation d'exercice de l'activité: lieu de l'immatriculation, propriété
- Information publique sur certains fournisseurs
- Aucune exigence de déclaration imposée aux sociétés minières par les autorités: déclaration volontaire, habituellement en fonction du critère « local local »
- Les systèmes actuels des sociétés minières ne consignent pas certains aspects tels que la propriété, la main-d'œuvre, etc. bien que le personnel responsable de l'approvisionnement ait accès à certaines de ces informations. Quelques sociétés minières procèdent actuellement à un audit de leurs fournisseurs et à l'élaboration de bases de données incluant de nombreux renseignements, notamment sur la propriété et le personnel.
- Collecte de données auprès des membres de l'ABSM – limitée aux membres qui représentent une faible proportion des fournisseurs ou des dépenses totales

En résumé, pour faire un bon suivi des définitions actuelles, des processus plus systématiques de collecte de données et de déclaration doivent être mis en place.

#### 4. 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

Voir en annexe 4 un modèle pour analyser les caractéristiques de l'approvisionnement.

Résultats initiaux établis en fonction de l'analyse des fournisseurs menée dans le cadre du projet ALMAO (données fournies par les principales sociétés minières):

- 92,6% des dépenses ont été engagées auprès de fournisseurs contrôlés par des étrangers (qui détiennent plus de 50% des capitaux)
  - 35,7% des dépenses ont été engagées auprès de fournisseurs étrangers, mais qui créent la majeure partie ou un niveau appréciable de leur valeur ajoutée dans le pays
- 1,3% des dépenses ont été engagées auprès de sociétés sous contrôle burkinabé, sans valeur ajoutée significative dans le pays (« importateurs locaux »)
- 3% des dépenses ont été engagées auprès de sociétés sous-contrôle burkinabé, avec une importante valeur ajoutée dans le pays
- 47,2% des dépenses ont été engagées auprès de fournisseurs immatriculés localement

Voir l'annexe 5 pour plus de détails.

#### Définitions pertinentes dans les dispositifs législatifs de l'UEMOA et de la CEDEAO:

À ce jour, aucune définition précise de l'approvisionnement local n'a été élaborée dans les cadres législatifs sur l'approvisionnement local du secteur minier de l'UEMOA et de la CEDEAO. Cependant:

- Le cadre législatif de l'UEMOA parle de « services et matières d'origine communautaire, produits fabriqués ou vendus dans l'Union ».
- La CEDEAO renvoie aux « a. matériaux et aux produits d'un État membre, b. agences de prestations de services installés dans un État membre et appartenant à un citoyen (entreprises ou autres) dudit État membre et/ou aux entreprises publiques. »

Aux fins du commerce extérieur et des douanes, il existe une définition précise des « produits originaires », ainsi qu'un processus d'approbation: (les règles d'origine de la CEDEAO et de l'UEMOA ont été harmonisées depuis 2004)

1. Les produits non transformés (par exemple produits d'origine animale, végétale et minérale) et les produits faits à la main, sans besoin d'un certificat d'origine
2. Les produits qui ont subi une transformation (c'est à dire les produits industriels), accompagnés d'un certificat d'origine délivré par les autorités nationales compétentes. Pour ces produits, l'origine communautaire est conférée en fonction de ce qui suit:
  - 2.1. Le contenu local: les biens qui ont été produits dans les États membres avec un minimum de 60% des matières premières originaires des États membres
  - 2.2. La transformation substantielle, mesurée par un changement de Classification tarifaire: les biens qui ne sont pas entièrement produits dans les États membres, mais dont la production nécessite l'utilisation exclusive de matériaux, qui sont classés dans des sous-titres tarifaires différents de celui du produit fini
  - 2.3. La valeur ajoutée: les biens qui ne sont pas entièrement produits dans les États membres mais qui y ont reçu une valeur ajoutée d'au moins 30% du prix de vente hors taxes à la sortie d'usine. La valeur ajoutée est définie comme la différence exprimée en pourcentage, entre le prix de vente hors taxes à la sortie d'usine, du produit industriel concerné, et la valeur des matières premières, consommables et des emballages d'origine étrangère. Le prix de vente à la sortie d'usine utilisé se compose essentiellement des coûts des matières premières, consommables et des emballages à la fois d'origine étrangère et communautaire, des salaires, droits et taxes, travaux et services extérieurs, et charges d'amortissement.

Un processus de certification de l'origine des biens est établi, mais il est relativement complexe, car il requiert qu'une demande soit faite avec documents à l'appui, auprès du ministère en charge des questions de libéralisation des échanges, qu'elle obtienne l'approbation du ministère après recommandation du Comité national d'agrément, enfin que l'accord final soit délivré par la Commission de la CEDEAO après étude du dossier transmis par les autorités nationales.

## 4. Répondre aux questions stratégiques

Une fois les informations ci-dessus collectées, il s'agit d'apporter des **réponses aux questions stratégiques ci-dessous**. Pour répondre aux questions sur support électronique, veuillez télécharger le cahier de travail 

### 1. QUELS SONT LES ÉLÉMENTS SOCIO-ÉCONOMIQUES SUR LESQUELS LA DÉFINITION DE L'APPROVISIONNEMENT LOCAL DOIT INSISTER?

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

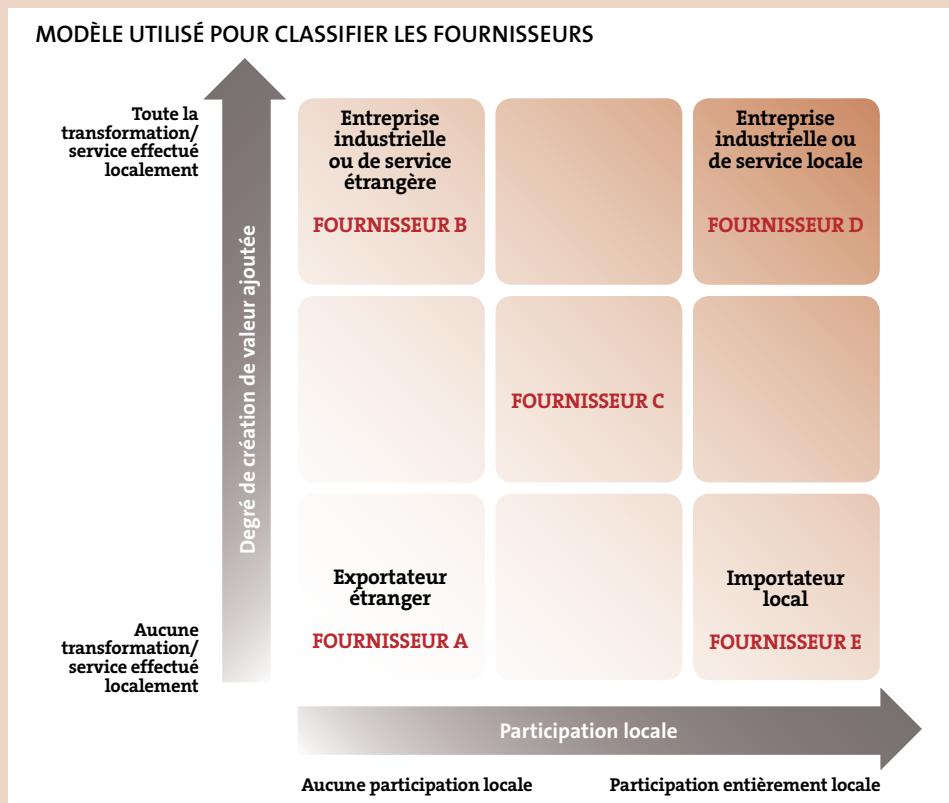
Pour définir l'approvisionnement local, les sociétés minières, les gouvernements et autres parties prenantes en Afrique de l'Ouest ont adopté des approches très diverses, mais qui omettent souvent de tenir compte de facteurs importants susceptibles de procurer des retombées économiques durables pour 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) influenceront 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.

Le diagramme ci-dessous illustre le modèle développé par Kaiser EDP pour classer les fournisseurs dans différentes catégories au cours du projet ALMAO.



La valeur ajoutée locale se situe sur l'axe vertical gauche du diagramme. Le début de l'axe correspond à un fournisseur qui ne fabrique de produit ni ne fournit de service localement et la fin de l'axe correspond à un fournisseur qui fabrique entièrement ses produits ou qui réalise tous ses services localement. De même, la participation locale se situe sur l'axe horizontal (sur la limite inférieure du diagramme). Le début de l'axe correspond à un fournisseur qui n'enregistre aucune participation locale et la fin de l'axe correspond à un fournisseur qui fait état d'une participation des locaux complète (en ce qui concerne la propriété du capital, la gestion et l'emploi de nationaux). Chaque fournisseur est représenté dans le diagramme par un couple de coordonnées et est classé dans l'une des neuf combinaisons.

## 2. 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, À DES SEUILS OU À DES FORMULES?

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

Le 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.

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.

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 Kaiser Economic Development Partners a suscité une réaction généralement positive. Ce modèle se fonde sur les principes suivants pour déterminer un fournisseur local:

#### 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.

#### 2. Niveau de création de valeur ajoutée et du contenu local dans le pays et en Afrique de l'Ouest

En s'appuyant sur les définitions de la CEDEAO et de l'UEMOA et en étendant ces principes aux services, au moins un des cas suivants est vérifié:

- 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

#### 3. 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.

### 3. LES DÉFINITIONS SERONT-ELLES UTILISÉES SOUS LEUR FORME ACTUELLE, MODIFIÉE OU NOUVELLE? SI DE NOUVELLES DÉFINITIONS SONT UTILISÉES, OÙ SERONT-ELLES ÉNONCÉES?

#### 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 stratégies industrielles et même dans des manuels; les sous-définitions se rapportent 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 règles de l'UEMOA et de la CEDEAO sur l'origine des produits.

Le fait d'incorporer les définitions dans des règlements plutôt que dans les lois ou politiques pourrait faciliter 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, ou du commerce et des investissements dans le cas où la définition concerne plusieurs secteurs différents. 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.

### 4. QUELS PROCESSUS DEVRAIT-T-ON SUIVRE POUR PARVENIR À UNE ENTENTE SUR CES DÉFINITIONS? QUELS ACTEURS DEVRAIENT Y PARTICIPER?

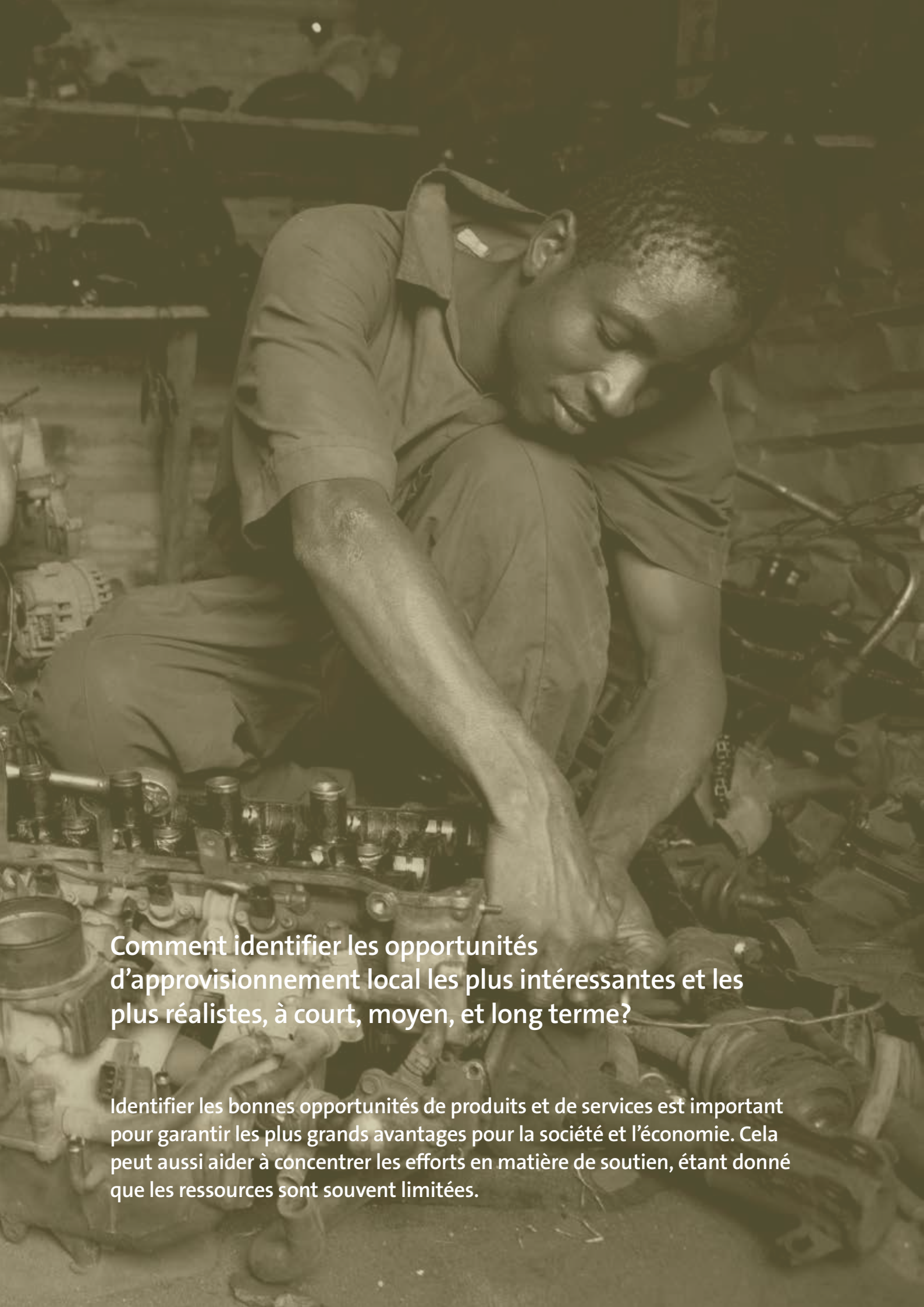
#### Pistes de réflexion et expérience tirée du projet ALMAO

Quel que soit le processus choisi, des consultations des parties prenantes peuvent être utiles afin de garantir que la définition sera exploitable, et ce, sans grandes conséquences imprévues. Des consultations moins formelles seront probablement suffisantes dans le cas où 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, notamment la rédaction d'un projet ou d'une proposition, des consultations publiques, et le dépôt du texte au Parlement. 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 réglementation.

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 désigner les types de fournisseur prioritaires, par exemple les 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.



A man in a workshop, wearing a light-colored short-sleeved shirt, is focused on working on a mechanical component. He is surrounded by various tools and parts, suggesting a busy, hands-on environment. The lighting is warm and focused on his work area.

Comment identifier les opportunités d'approvisionnement local les plus intéressantes et les plus réalistes, à court, moyen, et long terme?

Identifier les bonnes opportunités de produits et de services est important pour garantir les plus grands avantages pour la société et l'économie. Cela peut aussi aider à concentrer les efforts en matière de soutien, étant donné que les ressources sont souvent limitées.

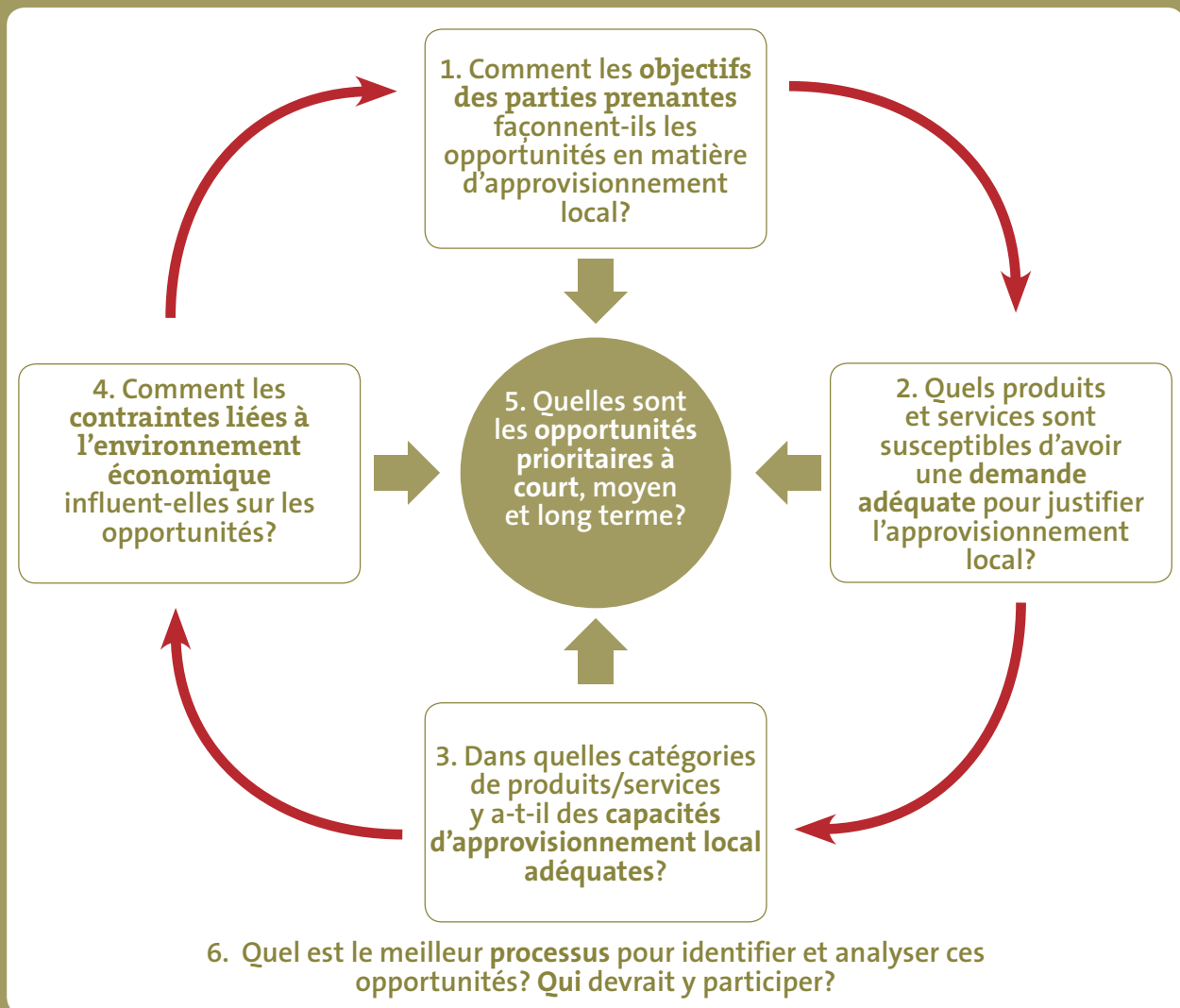


# Module 3

## Identifier les opportunités

### 1. Principales questions stratégiques à examiner

Afin de déterminer les meilleures opportunités en matière d'approvisionnement local, il faut apporter des réponses à diverses questions stratégiques, comme indiqué ci-dessous.



Ce module propose des ressources pour vous aider à répondre aux questions stratégiques ci-dessus, en présentant les expériences d'autres pays (section 2), en explicitant les informations nécessaires à recueillir (section 3), et en développant les principales considérations à prendre en compte pour chaque question (section 4).

#### VOIR ÉGALEMENT:

##### Module 1: Approche

Comprendre les priorités socio-économiques et la nature globale de l'opportunité

##### Module 2: Définir l'approvisionnement local

Demande et niveau de référence de l'approvisionnement local

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

Évaluer la capacité des fournisseurs et définir le support requis pour les opportunités

##### Module 6: Plans d'approvisionnement local des sociétés minières

Planifier et rendre compte des progrès accomplis dans la réalisation des opportunités

## 2. Leçons tirées de l'expérience internationale

À travers le monde, les secteurs miniers, pétroliers et gaziers sont généralement aux premiers stades d'identification des opportunités spécifiques des produits et services pour l'approvisionnement local. Les pays disposant de ressources pétrolières et gazières semblent légèrement plus en avance à cet égard. Ils incluent souvent l'identification des opportunités spécifiques parmi les actions prioritaires dans le cadre de leurs politiques (par exemple, Trinité-et-Tobago). Certains pays ont développé des listes officielles d'opportunités (par exemple, l'Angola, l'Indonésie, la Libye et le Nigéria).

### Exemples d'identification des opportunités d'approvisionnement local dans le secteur pétrolier et gazier

#### L'Angola



La stratégie de l'Angola en matière de contenu local dans l'industrie pétrolière et gazière a mis l'accent à la fois sur l'« Angolanisation » de la main d'œuvre utilisée dans le pays et sur l'approvisionnement de produits et de services locaux. Pour ce qui est de l'approvisionnement, le décret 127/03 a créé une liste de biens et services prioritaires basés sur le niveau de compétence et de capital requis, répartis en trois groupes d'opportunités clés<sup>1</sup>:

- 1) Les services et produits **exclusifs** sont ceux jugés « non spécialisés » et nécessitent un faible besoin en capital – ce groupe doit être fourni **exclusivement par des entreprises angolaises**. (Des sociétés étrangères pourraient être engagées comme sous-traitants d'une société angolaise).
- 2) **Produits et services semi-conformes** nécessitent un certain niveau de connaissances et un niveau de capital modéré. Les entreprises étrangères qui souhaitent fournir ces biens et services peuvent le faire uniquement en association avec une entreprise angolaise, par exemple en co-entreprise.
- 3) Tous les autres biens et services relèvent de la catégorie de biens et services **concurrentiels**, exigeant un niveau élevé de connaissances spécialisées et de capitaux. Il n'y a aucune restriction sur qui peut fournir des produits et services concurrentiels, mais les entreprises angolaises auront la préférence tant que leurs prix n'excèdent pas de plus de 10% celui d'une société étrangère<sup>2</sup>.

Les produits et services « exclusifs » et « semi-conformes » sont présentés ci-dessous:

Exclusif	Semi-conforme
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tests de pression sur les réservoirs de stockage de pétrole et/ou gaz et pipelines</li> <li>• Transport d'équipement et de denrées alimentaires ou de plates-formes de sondage et de production</li> <li>• Approvisionnement en eau potable et industrielle</li> <li>• Traiteur</li> <li>• Fourniture de matériel technique</li> <li>• Nettoyage et entretien des espaces verts</li> <li>• Maintenance générale des équipements et véhicules</li> <li>• Opérateurs et gestionnaires ou point d'approvisionnement (aéroports, ports et stations-service)</li> <li>• Inspection de la qualité des produits distribués et vendus (produits pétroliers et dérivés)</li> <li>• Détaillants d'éclairage, pétrole, gaz et lubrifiants</li> <li>• Transport des produits depuis les terminaux aux points d'approvisionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyses géographiques ou géodésiques</li> <li>• Forage de puits vertical et/ou horizontal</li> <li>• Contrôle géologique du forage</li> <li>• Tests de production</li> <li>• Laboratoires d'analyses géologiques, géochimiques et des fluides</li> <li>• Cabinet de conseil spécialiste en sciences de l'ingénierie, géologie, géophysique et géochimique ainsi qu'en analyse des opérations d'installation de réservoir de pétrole et interprétation des données</li> <li>• Exploitation et maintenance des installations de production y compris les oléoducs et gazoducs</li> <li>• Étalonnage des instruments de mesure et des réservoirs de stockage</li> <li>• Construction et assemblage des structures électriques mécaniques, production et installations de forage</li> <li>• Inspection et contrôle de pétrole ou de gaz naturel en consignation</li> <li>• Transport de la cargaison de pétrole ou de gaz naturel</li> <li>• Ciment et produits de boues de forage</li> <li>• Fourniture de boues de forage</li> <li>• Fourniture de matériel sismique, y compris explosifs</li> <li>• Matériaux de production et d'équipements de forage</li> <li>• Travaux de nettoyage et de maintenance des puits</li> <li>• Cimentation et/ou achèvement de puits</li> <li>• Transport de pétrole brut à la raffinerie</li> <li>• Électricité et instrumentation</li> <li>• Opérateurs et gestionnaires de terminaux</li> <li>• Tests de pression sur les réservoirs de stockage et d'instruments de mesure</li> <li>• Ingénierie de maintenance des terminaux et des points d'approvisionnement</li> <li>• Inspection des installations de distribution et de fournitures</li> <li>• Fabrication et montage de braseros et lampes</li> <li>• Fabrication et montage d'ensembles de production d'électricité</li> <li>• Assemblage de modèles sélectionnées de véhicules destinés à l'industrie pétrolière</li> <li>• Production de plastique pour l'industrie pétrolière, fibres synthétiques et caoutchoucs</li> <li>• Fabrication d'engrais</li> <li>• Production de détergents</li> </ul>

## L'Indonésie<sup>3/4</sup>



Dans le cadre du processus d'élaboration de ses premières politiques de contenu local, l'Indonésie a créé une liste de produits basée sur les capacités des fournisseurs nationaux. Le **TKDN** (Tingkat Komponen Dalam Negeri: **niveau de contenu local indonésien certifié**) repose sur plusieurs facteurs, dont l'origine des matériaux utilisés dans la production, la position géographique du producteur, la propriété de la société et la nationalité de la main d'œuvre. Le système de classification de l'Indonésie se fonde sur trois niveaux de biens pour lesquels différents processus d'approvisionnement doivent être suivis et lorsque les biens produits localement répondent aux exigences de qualité:

- 1. Biens requis/obligatoires** – il existe un producteur national avec un TKDN d'au moins 25% et un BMP (Bobot Manfaat Perusahaan – Points de pondération de l'entreprise) d'au moins 40%
  - Les fabricants nationaux avec un niveau de contenu local d'au moins 15% peuvent soumissionner dans cette catégorie
- 2. Biens maximisés** – il existe un producteur national avec un TKDN d'au moins 25% et un BMP de moins de 40%
  - Pour les contrats supérieurs à 100 000 \$ US et un niveau de contenu local de 10% et plus, les fabricants nationaux peuvent soumissionner dans cette catégorie
- 3. Biens autorisés** – il existe un producteur national avec un TKDN de moins de 25%
  - Pour les contrats supérieurs à 100 000 \$ US, les fabricants nationaux avec un niveau de contenu local de 5% et plus peuvent soumissionner dans cette catégorie

### Liste des produits et services par catégorie en 2011<sup>5</sup>

1. Obligatoire	3. Autorisés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boitier-tube</li> <li>• Éléments tubulaires</li> <li>• Tête de puits et accessoires</li> <li>• Produits chimiques</li> <li>• Raccords de vannes</li> <li>• Fils, câbles et accessoires</li> <li>• Installations marines et offshore</li> <li>• Sources d'alimentation électrique</li> <li>• Pompes centrifuges, et rotatives</li> <li>• Pétrole et produits pétroliers</li> <li>• Systèmes de support matériel et revêtement de cimentation</li> <li>• Équipements et accessoires de tête de puits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Installations marines et offshore</li> <li>• Pétrole et produits pétroliers</li> <li>• Peintures et vernis</li> <li>• Éléments d'usine et pièces détachées</li> <li>• Essais de puits de production et d'instruments de suivi</li> <li>• Pompes centrifuges, et rotatives</li> <li>• Pompes alternatives</li> <li>• Pompes de types différents</li> <li>• Commutateur équipement de contrôle, et instruments électriques</li> <li>• Transport</li> <li>• Éléments tubulaire</li> <li>• Raccords de vannes</li> <li>• Équipements et accessoires de tête de puits</li> <li>• Boite à outil wireline et unité complète avec bloc d'alimentation</li> <li>• Fils, câbles et accessoires</li> </ul>
<b>2. Maximisés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaudières et accessoires</li> <li>• Matériel et matériaux de construction</li> <li>• Matériaux de construction, métaux et quincailleries (boulons et écrous)</li> <li>• La structure du bâtiment et des réservoirs</li> <li>• Tubage, tube et accessoires</li> <li>• Systèmes de support matériel et revêtement de cimentation</li> <li>• Produits chimiques</li> <li>• Compresseurs et pompes à vide</li> <li>• Outils de forages et outils de production récupérables</li> <li>• Machines de forage, équipement de boue et accessoires</li> <li>• Équipement pour la protection de l'environnement, la sécurité et la lutte contre les incendies</li> <li>• Étanchéité (joints), matériaux d'isolation</li> <li>• Accessoires et systèmes de transmissions des machines</li> </ul>	

En outre, les acheteurs peuvent repérer un fournisseur de qualité qui se conforme aux dispositions relatives au contenu local dans la publication de l'Apresiasi Produksi Dalam Negeri (APDN) sur les fournisseurs certifiés. L'attestation de capacité d'entreprise évalue les entreprises en se basant sur leur capacité de production (y compris la production, la qualité du produit), le contenu local (niveaux de TKDN et BMP), le statut des commandes, les capacités de gestion, le marketing et service après-vente. Le système de notation est le suivant:

- 1 étoile: score compris entre 40 et 60
- 2 étoiles: score compris entre 60 et 80
- 3 étoiles: score de 80 ou plus

Le Ghana offre l'un des meilleurs exemples à la fois de processus d'identification des opportunités et de « liste d'approvisionnement local » en résultant.

## Ghana



### Identification des opportunités d'approvisionnement local des mines au Ghana

L'objectif initial du Ghana était d'identifier les produits très prometteurs pour la fabrication locale, avec le plan d'examiner les opportunités de prestations de services dans une phase ultérieure. Travaillant de concert avec la Chambre des mines du Ghana, les grandes sociétés aurifères ont fourni des informations sur leurs dépenses et volumes dans un certain nombre de produits. Les produits ont été évalués en fonction d'une série de critères, notamment s'ils étaient déjà fabriqués au Ghana ou pourraient facilement être fabriqués localement dans les cinq à dix ans. La liste suivante de 27 produits auxquels le secteur minier devait accorder la priorité au Ghana est la résultante de ce processus:


#### 27 PRODUITS INITIALEMENT IDENTIFIÉS PAR LA CHAMBRE DES MINES DU GHANA

- |   |  |
|---|--|
| 1. Charbon actif                            | 15. Câbles électriques renforcés                           |
| 2. Sulfate d'ammonium                       | 16. Plateaux de base métal ou PVC                          |
| 3. Boulons et écrous                        | 17. Blindage   |
| 4. Coffrets Bullion                         | 18. Rebobinage et réusinage de moteur                      |
| 5. Sacs Calico                              | 19. Rechapage de pneus tout-terrain                        |
| 6. Produits du ciment/mortier               | 20. Combinaisons et autres vêtements de travail            |
| 7. Produits de clôtures, câbles & grillages | 21. Sacs de prélèvements plastiques                        |
| 8. Produits chimiques (soude caustique)     | 22. Chaux vive & chaux hydratée                            |
| 9. Convoyeur à rouleaux/galets, poulies     | 23. Boulons d'encrage & split-set                          |
| 10. Coupelles & creusets                    | 24. Produits de l'acier (tôles, angles, supports, pignons) |
| 11. Approvisionnement en explosif-artifices | 25. Conduits de ventilation                                |
| 12. Lubrifiants généraux et spécifiques     | 26. Produits du bois                                       |
| 13. Moyens de broyage                       | 27. Tube Yelomine  |
| 14. Tubes HDPE & PVC                        |  |

Avec l'appui de l'IFC, les opportunités ci-dessus ont ensuite été évaluées pour établir la capacité des fournisseurs, les lacunes et les soutiens nécessaires. Un exercice d'évaluation a été réalisé sur 28 sociétés dans 18 des secteurs ci-dessus, ce qui a permis l'analyse des lacunes de chaque secteur. Les groupes de produits les plus compétitifs ont été: combinaisons et autres vêtements de travail, sacs d'échantillons en plastique, rechapage de pneus tout-terrain, ciment et mortiers.

Cette liste est actuellement en cours d'affinage afin de créer une liste de 6 à 8 produits représentant les meilleures opportunités sur lesquelles se concentrer à court terme. Ces opportunités feront probablement partie de la « liste d'approvisionnement local », tel que requis par la réglementation du Ghana.

### 3. Collecter les informations nécessaires

Certaines informations essentielles sont nécessaires pour répondre aux questions stratégiques. Cela requiert généralement de recueillir des informations de sources multiples. Le tableau suivant énumère les **questions auxquelles il faut apporter des éléments de réponse**, et les illustrent à travers l'exemple d'un pays où des travaux ont été menés dans le cadre du projet ALMAO. Pour répondre aux questions sur support électronique, veuillez télécharger le cahier de travail 

## Questions visant à réunir de l'information, avec des exemples de réponses pour le Libéria



### 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

- Accent particulier mis sur l'emploi des jeunes
- La politique industrielle constate des opportunités prioritaires dans l'agriculture, les pêches et les services.
- Un atelier à Monrovia avec le Comité chargé de la Politique de contenu local a identifié les priorités suivantes pour le développement du contenu local:
  - Emploi/création d'emplois et obtention de salaires et moyens de subsistance convenables
  - Création d'entreprises
  - Création de richesse
  - Soutien de la Vision 2030 du Libéria pour atteindre le statut de revenu intermédiaire
  - Renforcement des liens entre les chaînes d'approvisionnement pour soutenir la croissance et le développement, y compris le développement de l'agriculture et de l'horticulture par le biais de liens avec des acheteurs
  - Optimisation des avantages obtenus grâce aux ressources
  - Transfert de technologie
  - Transformation de l'économie
  - Réduction des inégalités
  - Transformation des industries naissantes en des entreprises à forte croissance et durables
  - Garantie d'un engagement des investisseurs envers un comportement de « bon citoyen » et contribution à la construction du pays

### 2. SUR QUELS PRODUITS OU SERVICES LES SOCIÉTÉS MINIÈRES PRIVILÉGIENT-ELLES L'APPROVISIONNEMENT LOCAL?

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

- Les ateliers avec les sociétés minières au Libéria (octobre 2013 et avril 2014) pour identifier les opportunités, les classer et discuter des moyens de les réaliser ont permis de produire la liste des opportunités suivante (**Note:** les opportunités **en caractère gras** ont été identifiées comme opportunités de priorité plus élevée lors d'une analyse ultérieure):
  1. **Uniformes**
  2. Gestion de camps/restauration et sécurité/SSE
  3. **Produits alimentaires**, en particulier le riz, les légumes et le poisson
  4. Gravier et roches concassées
  5. **Services de construction**
  6. Ciment
  7. Location/maintenance de matériel de forage et d'extraction, pièces de rechange
  8. Menuiserie/mobilier
  9. **Sécurité/équipements de protection individuelle**
  10. Internet/services de communication
  11. Tests de laboratoires, laboratoire géotechnique, standards, échantillonnage/essais
  12. Manutention portuaire, dédouanement et expédition, logistique
  13. Explosifs/ANFO (nitrate d'ammonium/fioul)
  14. Courtage de main d'œuvre/services liées aux ressources humaines
  15. Billes d'acier
  16. Lubrifiants/pétrole
  17. Produits en caoutchouc
  18. Convoyage

### 3. QUELLE EST LA DEMANDE PASSÉE ET ACTUELLE DU SECTEUR MINIER (ET DES AUTRES SECTEURS D'ACTIVITÉ MAJEURS)?

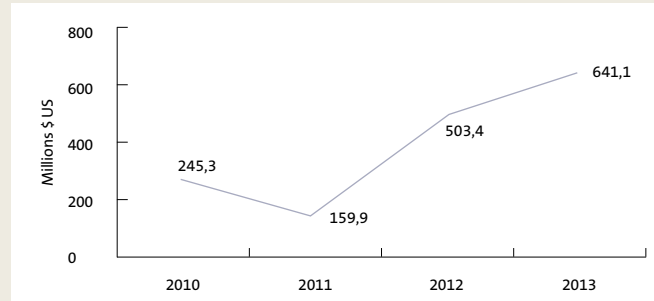
**Par exemple:**

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

- Demande agrégée de cinq sociétés minières au Libéria:
  - Minerai de fer: ArcelorMittal, Western Cluster, China Union, Putu
  - Or: Aureus
- Total dépensé déclaré par les cinq mines 2010-2013: 1,55 milliard \$ (susceptible d'être plus proche de 2 milliards \$ toutes activités confondues)
- Répartition des dépenses rapportées par année:



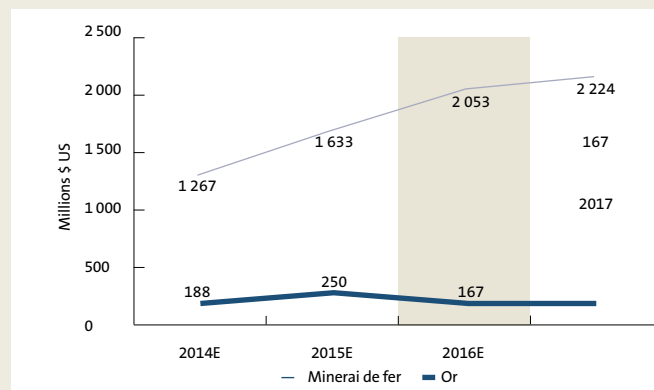
- Ventilation des dépenses ci-dessus (2010-2013) par phase:
  - Exploration: 60 millions \$
  - Projets (faisabilité, construction, infrastructures): 1,13 milliard \$
  - Opérations: 360 millions \$
- **Remarque:** une analyse détaillée des dépenses par « d'autres acheteurs majeurs » n'a pas encore été terminée au Libéria, mais on indique cependant que les autres marchés importants incluent: construction/ infrastructure, foresterie, pétrole et gaz, le secteur militaire et le maintien de la paix.

### 4. QUELLE EST LA PRÉVISION DE LA DEMANDE ANNUELLE (PAR EXEMPLE, POUR LES 5 À 10 PROCHAINES ANNÉES) DU SECTEUR MINIER (ET DES AUTRES SECTEURS MAJEURS)?

**Sources d'information**

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

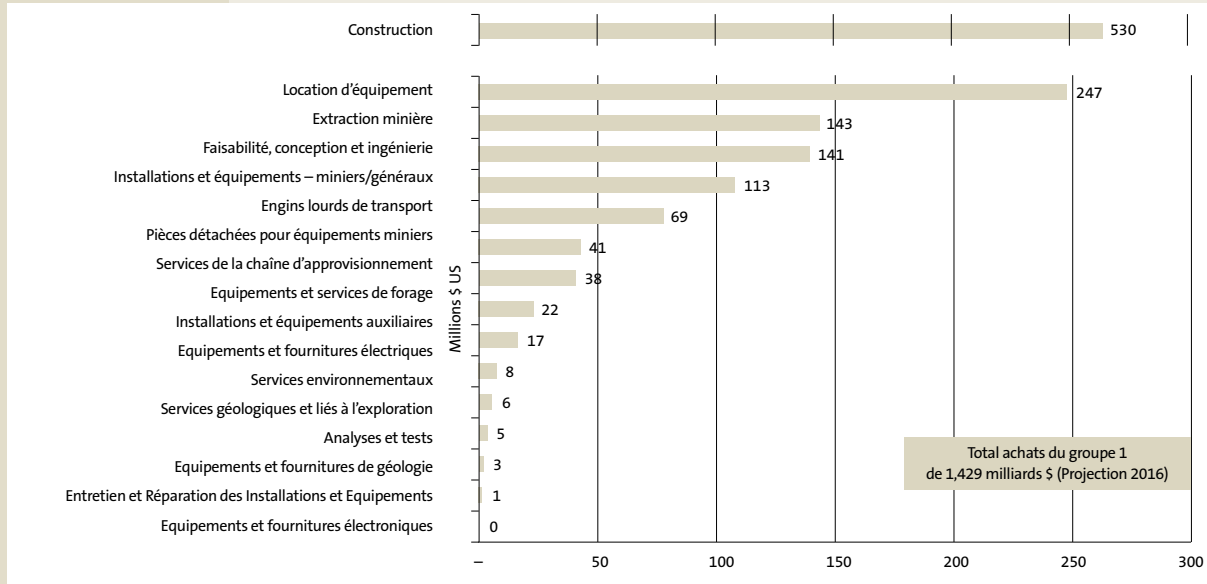
- Les chiffres extrapolés à l'ensemble du secteur minier au Libéria puis dans le temps indiquent plus de 2 milliards \$ de dépenses annuelles pour l'année de référence 2016:



**5. QUELLE EST LA PRÉVISION DE LA DEMANDE ANNUELLE POUR LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE PRODUITS ET SERVICES DES MINES?**

**Sources d'information possibles:** comme ci-dessus

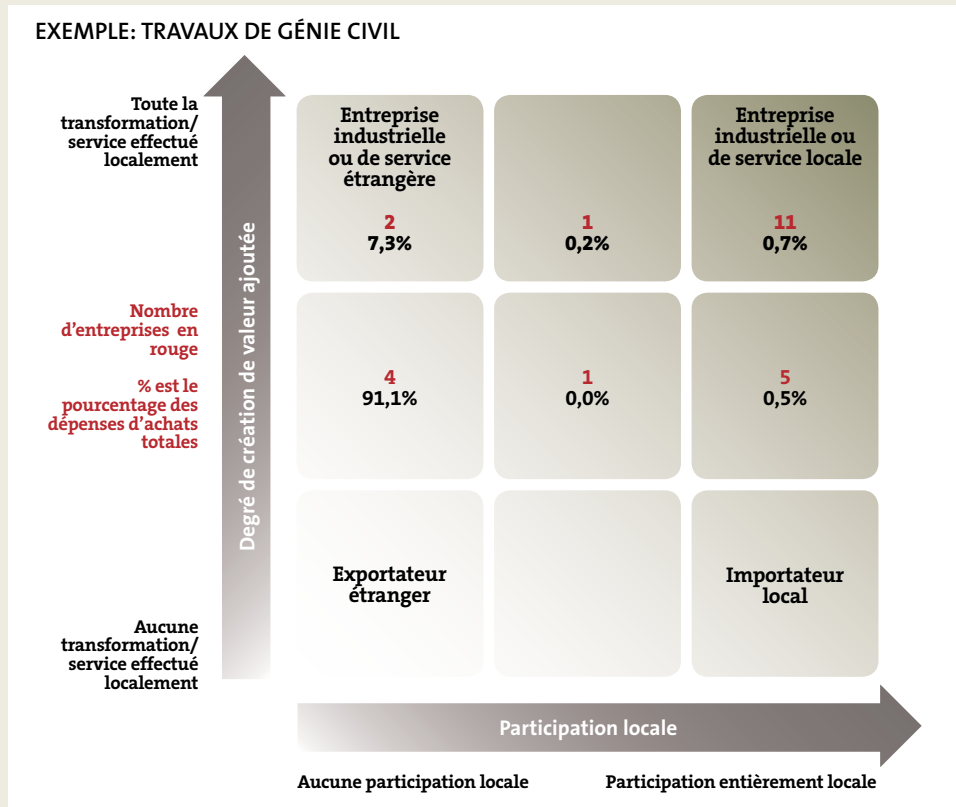
- À partir des données de dépenses de cinq sociétés minières, le projet ALMAO a réalisé des projections des dépenses globales futures pour les différentes catégories de produits et services (voir l'encadré ci-dessous pour les catégories utilisées et l'annexe 7 pour la méthodologie complète et davantage de résultats)
- Exemple de prévisions de dépenses par catégories de produits et services pour un groupe: installations et équipements, construction et services miniers de base (pour 2016):



**6. 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 LE NIVEAU DE RÉFÉRENCE DE L'APPROVISIONNEMENT LOCAL)**

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

- Un exemple d'une catégorie de produit/service basé sur la classification et l'analyse réalisées dans le cadre du projet ALMAO est présenté ci-dessous:



### 7. 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

- Les capacités de production sont très limitées au Libéria, en particulier dans les entreprises dont la majorité du capital est détenue par des libériens, bien qu'une certaine capacité existe dans le travail des métaux, les matériaux de construction et les plastiques; avant le conflit, il y avait un éventail plus large d'usines, notamment de transformation des produits agricoles.
- Une plus grande capacité existe dans les travaux de génie civil et la construction; cependant, l'équipement est souvent plus âgé que celui dont dispose les entreprises étrangères.
- Il y a des capacités dans certains secteurs des services, comme la sécurité.
- La plupart des fournisseurs sont de petites entreprises et œuvrent donc à petite échelle; historiquement les fournisseurs ont généralement eu des difficultés à collaborer afin de répondre aux exigences des contrats plus importants.

### 8. QUELS SONT LES DÉFIS IDENTIFIÉS ET LES OBSTACLES À L'ACCROISSEMENT DE L'APPROVISIONNEMENT 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

- Qualité, santé, sécurité et respect de l'environnement
- Financement – équipements
- Source d'énergie fiable et abordable
- Accès à un coût abordable au financement des équipements et du fonds de roulement
- Accès à des intrants abordables
- Compétition pour un nombre limité de gestionnaires locaux qualifiés
- Logistique et transport pour atteindre les mines





## Catégorisation de la demande utilisée par le projet ALMAO

Cette catégorisation a permis d'agréger les données sur l'approvisionnement des différentes sociétés minières afin d'éclairer les choix d'opportunités. (voir l'annexe 7 pour les résultats complets et la méthodologie )

Groupe 1: Installations et équipements, construction et services de base	Groupe 2: Consommables	Groupe 3: Autres produits et services
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services géologiques et d'exploration</li> <li>• Fournitures et matériel géologique</li> <li>• Analyse et essais</li> <li>• Services de chaîne d'approvisionnement               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Transport et logistique</li> <li>– Transit/dédouanement</li> <li>– Achat/approvisionnement/gestion de contrat ou d'inventaire</li> </ul> </li> <li>• Services environnementaux</li> <li>• Faisabilité, conception et ingénierie</li> <li>• Construction et matériaux et services connexes               <ul style="list-style-type: none"> <li>– IAC</li> <li>– Travaux de génie civil</li> <li>– Produits en acier et construction de métallique</li> <li>– Installation et mise en service des équipements</li> <li>– Ciment</li> <li>– Supports de mine</li> <li>– Autres matériaux de construction</li> </ul> </li> <li>• Exploitation minière à forfait</li> <li>• Maintenance des équipements et installations, réparation</li> <li>• Location d'équipement</li> <li>• Services et équipements de forage               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Matériel de forage</li> <li>– Contrats de forage</li> </ul> </li> <li>• Installations et équipements — mines/général               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Équipement d'excavation et de chargement</li> <li>– Manutention des matériaux</li> <li>– Matériel de concassage, criblage, et de broyage</li> <li>– Matériel de traitement</li> </ul> </li> <li>• Matériel de transport lourd</li> <li>• Équipements auxiliaires: ventilation, pompes, alimentant des systèmes, géotextile, tuyauterie, véhicules légers, etc.               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Véhicules légers</li> <li>– Produits en plastique, tuyauterie</li> </ul> </li> <li>• Fournitures et équipements électroniques</li> <li>• Fournitures et équipements électriques</li> <li>• Pièces de rechange pour l'équipement minier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consommables d'exploration</li> <li>• Explosifs et accessoires</li> <li>• Traitement des consommables: produits chimiques, réactifs, broyant, etc.               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Chaux</li> <li>– Soude caustique</li> <li>– Cyanure</li> <li>– Charbon actif</li> <li>– Broyants</li> <li>– Creusets</li> </ul> </li> <li>• Carburant et lubrifiants               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Carburant</li> <li>– Lubrifiants et graisses</li> </ul> </li> <li>• Pneus</li> <li>• Outils et pièces de rechange de matériel non minier</li> <li>• Pièces d'usure et outils de forage</li> <li>• Électricité</li> <li>• Services de l'eau (y compris la gestion des déchets)</li> <li>• Télécommunications</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services liés au site               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Traiteur</li> <li>– Autre gestion de camp (intégré, nettoyage, sécurité)</li> <li>– Transport sur place</li> <li>– Construction/location d'espace bureau</li> <li>– Hébergement/accueil</li> </ul> </li> <li>• Services de l'entreprise/administration               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Voyage/transport de liaison</li> <li>– Services juridiques/réglementaires</li> <li>– Services professionnels (comptabilité/fiscalité/conseil)</li> <li>– Services bancaires et financiers</li> <li>– Services informatiques</li> <li>– Relations publiques/marketing</li> <li>– Assurance</li> <li>– Communauté</li> <li>– Services administratifs (impression, messageries, etc.)</li> </ul> </li> <li>• Services connexes personnel               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Éducation et formation</li> <li>– Soins de santé, sécurité, conseils</li> <li>– Ressources humaines, courtage de main d'œuvre</li> </ul> </li> <li>• Entretien général et réparation</li> <li>• Sécurité et équipement de protection               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Combinaisons de travail, gants, et autres vêtements de travail</li> <li>– Casques, bottes, autres</li> </ul> </li> <li>• Matériel et fournitures de bureau               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Équipements informatiques</li> <li>– Meubles</li> <li>– Logiciels</li> </ul> </li> <li>• Fournitures de camp/site               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fournitures et matériel médical</li> <li>– Autres provisions</li> </ul> </li> <li>• Aliments et boissons</li> </ul>

## 4. Répondre aux questions stratégiques

Une fois les informations ci-dessus collectées, il s'agit d'apporter des réponses **aux questions stratégiques ci-dessous**. Pour répondre aux questions sur support électronique, veuillez télécharger le cahier de travail .

### 1. COMMENT LES OBJECTIFS DES PARTIES PRENANTES FAÇONNENT-ILS LES OPPORTUNITÉS EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT LOCAL?

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

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.

### 2. QUELS PRODUITS ET SERVICES SONT SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE DEMANDE ADÉQUATE POUR JUSTIFIER L'APPROVISIONNEMENT LOCAL?

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

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.

### 3. DANS QUELLES CATÉGORIES DE PRODUITS/SERVICES Y A-T-IL DES CAPACITÉS D'APPROVISIONNEMENT LOCAL ADÉQUATES?

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

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 ou deux fournisseurs locaux.

#### 4. COMMENT LES CONTRAINTES LIÉES À L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INFLUENT-ELLES SUR LES OPPORTUNITÉS?

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

Les contraintes dans l'environnement économique peuvent influencer 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.

#### 5. QUELLES SONT LES OPPORTUNITÉS PRIORITAIRES À COURT, MOYEN ET LONG TERME?

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

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.

#### 6. QUEL EST LE MEILLEUR PROCESSUS POUR IDENTIFIER ET ANALYSER CES OPPORTUNITÉS? QUI DEVRAIT Y PARTICIPER?

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

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 impliqués 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.

##### Exemple de processus: processus d'identification des opportunités mis en œuvre par le projet ALMAO au Libéria et au Burkina Faso.

1. Compréhension initiale, mesure et catégorisation de la demande globale: collecte de données de plusieurs sociétés minières représentatives sur leurs dépenses actuelles, sur la base de leur comptabilité et leurs systèmes de gestion des fournisseurs et des factures. Ces données, qui ont été gardées confidentiellement au niveau individuel, ont été agrégées par l'équipe du projet, pour estimer la demande globale de ces sociétés minières, par catégories standardisées de produits et services.
2. Ateliers avec les responsables des achats des sociétés minières pour explorer les opportunités d'approvisionnement local: le résultat de l'analyse de la demande à l'étape précédente a été présenté en toile de fond et pour soutenir l'exercice de réflexion.
3. Les données consolidées des sociétés minières ont été extrapolées et des scénarios ont été construits pour estimer les niveaux de demande future.
4. Des ateliers plus larges ont été organisés, regroupant les sociétés minières, les fournisseurs et les autres parties prenantes pour essayer collectivement de comprendre pour certaines catégories ciblées:
  - Les déterminants de la demande, par exemple, quantité de minerai extrait, nombre d'employés, etc.
  - Les fourchettes de coûts et volumes de commande
  - Les exigences
  - Les difficultés pour approvisionner les sociétés minières en ces produits/services

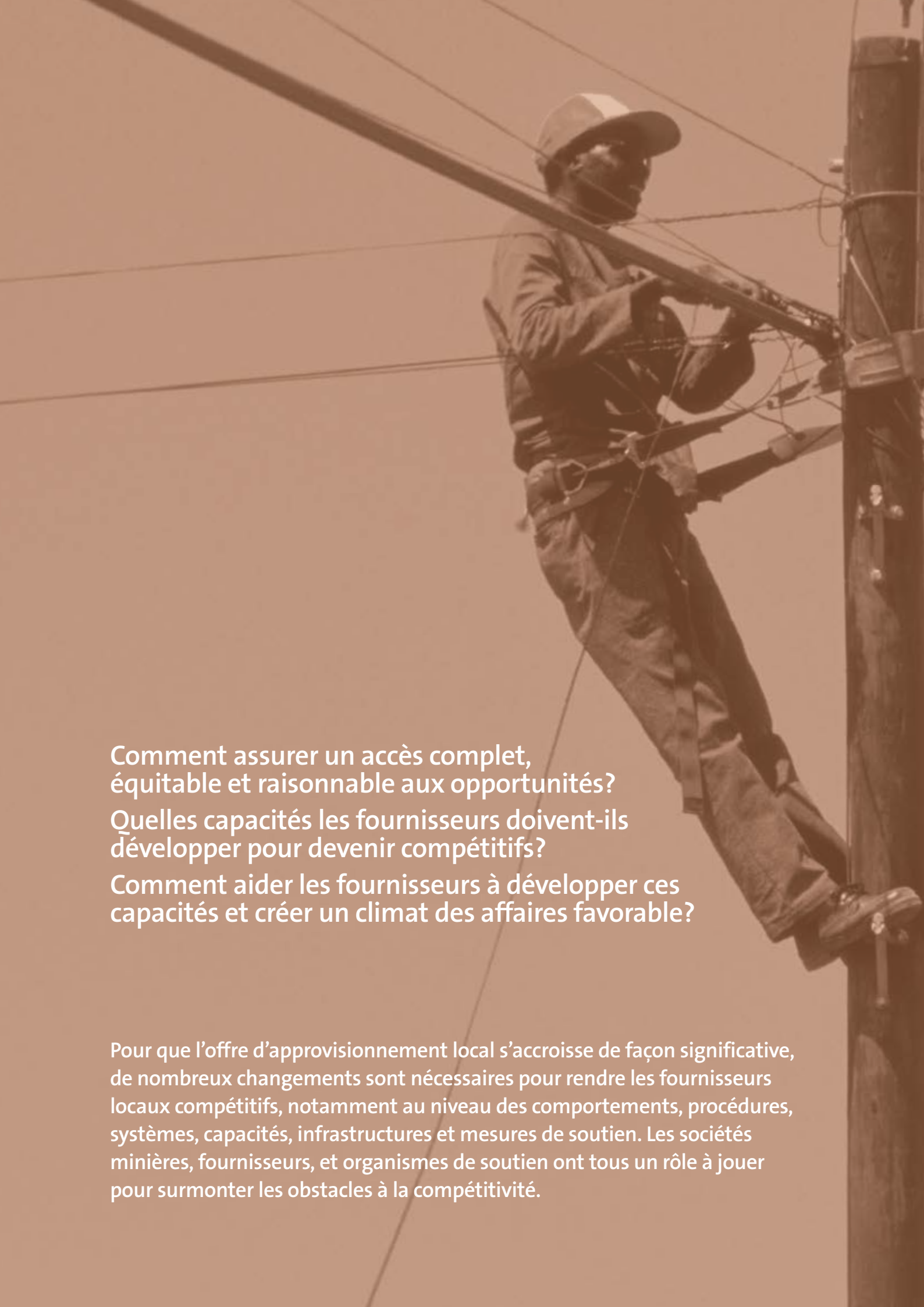
**NOTE:** Cet exercice n'était pas définitif ni complet, mais visait à soutenir les étapes initiales d'établissement des opportunités prioritaires par les parties prenantes locales.

Quelques-unes des leçons apprises sont que:

- La collecte de données auprès des sociétés minières peut prendre beaucoup de temps et dépend de la bonne volonté et la disponibilité des responsables de l'approvisionnement des sociétés.
- Collaborer avec les représentants et employés des sociétés minières et accepter les données brutes issues directement de leurs systèmes de comptabilité ou de gestion des fournisseurs semblent être l'approche la plus efficace, plutôt que d'envoyer des feuilles de calcul ou des sondages à compléter par les sociétés.
- Les sociétés minières peuvent être plus enclines à participer à l'identification des opportunités d'approvisionnement local si les discussions ou les consultations ont lieu dans un contexte où elles s'attendent à ce que les objectifs soient fixés sur la base sur ces opportunités.

Ce guide propose des outils afin d'aider dans ce domaine :

- Formulaire au format Excel pour l'analyse de la demande des sociétés minières par catégories (voir l'annexe 6)
- Évaluation initiale de la demande pour le Libéria et le Burkina Faso (voir l'annexe 7)
- Atelier de réflexion sur les opportunités – exemple d'ordre du jour et d'outils de réflexion (voir l'annexe 8)



Comment assurer un accès complet,  
équitable et raisonnable aux opportunités?  
Quelles capacités les fournisseurs doivent-ils  
développer pour devenir compétitifs?  
Comment aider les fournisseurs à développer ces  
capacités et créer un climat des affaires favorable?

Pour que l'offre d'approvisionnement local s'accroisse de façon significative, de nombreux changements sont nécessaires pour rendre les fournisseurs locaux compétitifs, notamment au niveau des comportements, procédures, systèmes, capacités, infrastructures et mesures de soutien. Les sociétés minières, fournisseurs, et organismes de soutien ont tous un rôle à jouer pour surmonter les obstacles à la compétitivité.

# Module 4

## Rendre les fournisseurs locaux compétitifs

### 1. Principales questions stratégiques à examiner

Il y a deux domaines principaux à améliorer pour que les fournisseurs locaux soient en mesure d'être compétitifs:

- 1) Les interactions quotidiennes entre société minière et fournisseur, qui renvoient aux systèmes internes, procédures, comportements et capacités des sociétés minières et des fournisseurs
- 2) L'environnement économique général, qui a un impact sur les capacités concurrentielles des fournisseurs et les ressources disponibles pour les soutenir.



1. Quelles sont les interactions entre sociétés minières et fournisseurs à améliorer pour que les fournisseurs locaux soient en mesure d'être compétitifs?
2. Quels changements faut-il apporter aux comportements, systèmes et capacités pour obtenir ces améliorations?
3. Qui devrait prendre la responsabilité de ces changements? Si des ressources supplémentaires sont nécessaires, comment les obtenir?

#### Environnement économique général



4. Quels problèmes liés à l'environnement économique doit-on résoudre en priorité afin que les fournisseurs puissent être compétitifs?
5. Quelles sont les solutions susceptibles d'être les plus efficaces pour chacun de ces problèmes étant donné le contexte?
6. Pour chacun des problèmes, qui devrait gérer prendre en charge:
  - l'élaboration de solutions
  - la réalisation de tests/prototypes
  - la mise en œuvre
7. Quels sont les autres acteurs qui devraient participer?
8. Si des ressources additionnelles sont nécessaires pour la mise en œuvre, qui pourrait les fournir?

Ce module propose des ressources pour vous aider à répondre aux questions stratégiques ci-dessus, en présentant les expériences d'autres pays (section 2), en explicitant les informations nécessaires à recueillir (section 3), et en développant les principales considérations à prendre en compte pour chaque question (section 4).

#### VOIR ÉGALEMENT:

- Module 1: Approche**  
Comprendre la nature générale de l'opportunité, les contraintes liées à l'approvisionnement local et dans quelle mesure la vision est partagée par les parties prenantes
- Module 3: Identifier les opportunités**  
Comprendre les contraintes par rapport aux priorités
- Module 6: Plans d'approvisionnement local des sociétés minières**  
Précisant les objectifs et les engagements de soutien de la part des sociétés minières

## 2. Leçons tirées de l'expérience internationale

Les pays ont mis en place des approches très différentes pour rendre les fournisseurs compétitifs, en fonction du niveau de développement des fournisseurs locaux et des enjeux principaux de l'environnement économique.

Des exemples d'activités sont<sup>6</sup>:

- Des changements dans les systèmes de partage de l'information
- Le développement de bases de données de fournisseurs
- Des services d'accès aux marchés
- L'évaluation des fournisseurs
- De l'aide pour améliorer les conditions sanitaires, de sécurité, environnementales, et/ou sociales
- La formation des employés
- Des avances de paiement
- De l'aide pour l'assurance qualité
- Un soutien pour l'approvisionnement en matières premières
- De l'aide pour le contrôle des stocks
- Des facilités de crédit ou leasing pour l'acquisition de machines ou d'équipements
- De l'aide pour effectuer les audits
- La réparation/maintenance des machines
- L'accès à des technologies de produits ou de procédés
- L'accès au financement pour des améliorations ou augmenter le fonds de roulement
- L'octroi de licence pour des technologies brevetées
- La fourniture d'intrants
- L'aide à la planification financière
- Une aide pour trouver des débouchés d'exportation
- Une aide pour organiser les lignes de production
- De l'aide pour développer la stratégie d'entreprise
- La création de zones industrielles pour les fournisseurs pour tenter de pallier les problèmes d'infrastructures
- Un alignement des activités des agences de soutien aux entreprises

Sont présentés ci-dessous deux exemples très différents d'initiatives. Dans le secteur minier au Mozambique, l'accent a été mis sur l'amélioration de l'accès aux informations sur les appels d'offres et sur l'outillage des fournisseurs afin qu'ils puissent soumissionner plus facilement et plus efficacement. Au Chili, l'accent a été mis sur le développement de fournisseurs de classe mondiale qui peuvent ensemble régler les problèmes centraux auxquels les sociétés minières sont confrontées<sup>7</sup>.

MOZAMBIQUE	CHILI
<p>L'exploitation minière à grande échelle est quelque chose de relativement nouveau au Mozambique, et les zones minières sont généralement loin de Maputo, la région commerciale principale. Les fournisseurs potentiels ne connaissent donc pas bien les processus d'appel d'offres des sociétés minières, qui nécessitent souvent des soumissions complexes de devis ou de propositions de prix en ligne ou par courriel.</p> <p>Les sociétés minières telles que Rio Tinto et VALE ont donc identifié les domaines suivants à soutenir en priorité: l'accès aux informations sur les appels d'offres, savoir comment présenter une soumission conforme, l'accès à un ordinateur pour présenter les soumissions, ainsi que faire le diagnostic des fournisseurs et renforcer les capacités.</p> <p><b>Le Centre d'affaires de Tete de Rio Tinto</b> a été créé en 2012, et met l'accent sur les procédures d'approvisionnement et le développement d'entreprises au niveau local. Ses quatre domaines d'activités principaux sont:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La diffusion des informations sur les opportunités, les options de financement, les processus de pré-qualification, les exigences en matière de SSE, les principes d'approvisionnement et des appels d'offres</li> <li>2. Le diagnostic d'entreprise et la présélection, y compris l'appel à des spécialistes extérieurs pour évaluer les entreprises locales sur la qualité, les performances en matière de SSE, et la gestion</li> <li>3. Des formations et un encadrement pour la soumission d'appels d'offres et les bonnes pratiques commerciales</li> <li>4. La mise à dispositions de locaux</li> </ol> <p>Rio Tinto et AgDevCo, en tant que membres d'un groupe multipartite, travaillent également sur un <b>programme de développement de fournisseurs directs</b> pour renforcer l'approvisionnement local en produits agricoles pour la consommation de Rio Tinto dans la province de Tete. AgDevCo s'occupera d'aider les sociétés de restauration à s'approvisionner auprès de fournisseurs locaux, de fournir de l'aide financière et technique, de gérer les projets, et de garantir aux sociétés minières et à leurs principaux sous-traitants la fiabilité de l'approvisionnement.</p>	<p>En 1995, la CORFO (l'Agence de développement économique du Chili), avec le soutien de l'UE, a mis en œuvre un programme dans la région d'Antofagasta qui accordait un soutien financier à de grandes sociétés prêtes à participer au développement des fournisseurs, et exigeait que les sociétés prennent en charge la formation et l'intégration des fournisseurs. La CORFO s'est inspirée de ce programme pour soutenir un effort de collaboration entre les sociétés minières, auquel ont participé dix grandes sociétés et deux universités régionales. Elle a aussi contribué à identifier les lacunes dans l'offre locale et a facilité l'investissement étranger afin de combler ces lacunes.</p> <p>L'Association Industrielle d'Antofagasta (AIA) a mis en place un <b>Système de sélection et base de données des fournisseurs</b> – SICEP – en 2001.</p> <p>Ce système est utilisé par près de 20 sociétés acheteurs dans les industries minières, pétrolières et gazières, y compris par des fournisseurs et sous-traitants primaires internationaux. Le système a des informations sur plus de 2 500 fournisseurs. Pour être admis, les fournisseurs doivent s'inscrire, être évalués, et certifiés pour la conformité avec le droit du travail et de la sécurité sociale. Ils reçoivent également une formation pour améliorer leurs opérations. Les fournisseurs paient des droits (d'inscription et une redevance annuelle) compris entre 200 \$ US et 400 \$ US par fournisseur.</p> <p>En 2008, BHP Billiton a lancé le <b>Programme de développement de fournisseurs de classe mondiale</b>, auquel d'autres sociétés minières se sont jointes par la suite. Ce programme est coordonné par Fundación Chile, une organisation à but non lucratif qui soutient le transfert de technologie, l'innovation et la compétitivité au sein de l'économie chilienne. Il aide les fournisseurs à atteindre le niveau qui leur permet d'offrir des solutions innovantes aux problèmes rencontrés par les sociétés minières au Chili. L'objectif est de créer 250 fournisseurs de classe mondiale au Chili d'ici à 2020.</p>

MOZAMBIQUE	CHILI
<p>Le <b>programme de développement des fournisseurs de VALE</b> est actif dans les zones de Tete, Beira et Nacala affectées par l'industrie minière. Le programme a été lancé en collaboration avec le CPI (Centro de Promocao de Investimentos), qui fournit des services de diagnostic et des formations sur mesure aux entreprises ainsi qu'un encadrement professionnel.</p> <p>La lourdeur bureaucratique au Mozambique a été reconnue comme un facteur dissuadant les entreprises à s'immatriculer et se formaliser, ce qui par contre est une contrainte pour approvisionner les sociétés minières. Cette question risque de prendre plus de temps à résoudre à grande échelle.</p>	<p>Les sociétés minières identifient des domaines dans lesquels de nouvelles solutions pourraient améliorer l'efficacité opérationnelle de leurs activités, et identifient les fournisseurs locaux qui ont la capacité de traiter le problème. Chaque défi prioritaire est présenté aux fournisseurs. Deux à trois fournisseurs locaux constituent alors un groupe pour étudier le problème et tester des innovations, avec l'appui technique et parfois la formation d'experts-consultants externes et la collaboration d'universités locales.</p> <p>Ces projets ont un coût qui peut varier de 100 000 dollars US à 20 millions de dollars US et leur longévité est généralement de 15 à 27 mois, depuis l'identification du problème jusqu'à l'évaluation. De concert avec le gouvernement, BHP Billiton a investi pas moins de 50 millions de dollars dans le programme au cours des quatre premières années, et pour <b>l'exercice 2013/2014, le budget atteint presque les 20 millions de dollars. Le programme emploie directement 11 personnes à temps plein, ainsi que 71 employés supplémentaires à temps partiel.</b><sup>8</sup></p> <p>Un tel programme nécessite l'existence d'un solide bassin de fournisseurs avec un niveau de compétences techniques suffisant, ainsi qu'un solide système de soutien aux universités et à la recherche et développement.</p>

## IFC et Rio Tinto en Guinée – accroître l'impact local dans le secteur minier guinéen<sup>9</sup>

L'IFC et Rio Tinto, une société minière multinationale, travaillent ensemble en Guinée pour accroître l'impact du secteur minier au niveau local. L'IFC a une participation de 5% dans le projet de fer Simandou de Rio Tinto qui était, en juin 2013, le plus grand projet d'investissement privé en Afrique. Le projet prévoit de construire une mine de fer, un port et 700 km de voies de chemin de fer. À eux trois, ces développements pourraient transformer l'économie du pays de façon radicale et créer des opportunités économiques pour de nombreux Guinéens. Pour s'assurer que les communautés touchées par les mines et les autres Guinéens bénéficient de ce projet, l'IFC a lancé un programme pilote, « **Guinea Linkages** », avec Rio Tinto et Guinea Alumina Corporation.


Le programme « **Guinea Linkages** » de l'IFC s'emploie à réduire le fossé entre les fournisseurs locaux et les sociétés minières à travers cinq domaines d'intervention principaux:

1. Accroître la capacité locale des fournisseurs à répondre aux besoins des sociétés minières et à accéder au financement.
2. Former des formateurs et cabinets de conseils locaux par le biais du programme « **Business Edge** » de l'IFC afin qu'ils puissent aider les PME à développer leurs compétences en matière de gestion et à améliorer leurs opérations. Des cours en ressources humaines, marketing, finance, gestion des opérations et techniques de productivité personnelle sont proposés.<sup>10</sup>
3. Développer le programme « **Acheter local en Guinée** » (Guinea Buy Local Program) avec Rio Tinto pour les aider dans leurs propres politiques et procédures d'approvisionnement local.
4. Collaborer avec des donateurs, le gouvernement, les institutions financières et d'autres parties prenantes pour aider au développement d'une chaîne d'approvisionnement locale.
5. Créer une base de données des entreprises guinéennes qui pourraient fournir les sociétés minières.

À la date de décembre 2012, les résultats de ce programme étaient positifs et comprenaient:

- 9,1 millions de dollars en nouveaux contrats dans le secteur minier entre des fournisseurs locaux et les sociétés minières
- 700 emplois créés dans des entreprises locales grâce à leur intégration dans la chaîne d'approvisionnement du secteur minier
- 860 personnes ont reçu des formations dans différents domaines de la gestion à travers le programme « **Business Edge** » de l'IFC, lancé avec Rio Tinto et la Guinea Alumina Corporation
- 100 PME locales ont été formées en marketing, en santé et sécurité, et en gestion financière
- 100 PME ont été formées pour savoir développer un plan d'affaires et accéder au financement à travers un programme de l'IFC et d'une banque affiliée à la multinationale BNP Paribas
- Un centre d'affaires et de formation pour les PME locales a été créé à Beyla par l'IFC et Rio Tinto.

### 3. Collecter les informations nécessaires

Certaines informations essentielles sont nécessaires pour répondre aux questions stratégiques. Cela requiert généralement de recueillir des informations de sources multiples. Le tableau suivant énumère les **questions auxquelles il faut apporter des éléments de réponse**, et les illustrent à travers l'exemple d'un pays où des travaux ont été menés dans le cadre du projet ALMAO. Pour répondre aux questions sur support électronique, veuillez télécharger le cahier de travail 

## Questions visant à réunir de l'information, avec des exemples de réponses pour le Libéria



Remarque: Cette partie se base sur les informations disponibles à ce stade.

#### 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 RELEVÉ?

##### 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 possibles:** Services d'approvisionnement et financiers des sociétés minières, associations de fournisseurs et enquêtes auprès des fournisseurs

Il n'y a pas de sources d'informations indépendantes sur les pratiques exactes des sociétés minières et des fournisseurs au Libéria. Cependant, de nombreuses difficultés ont été identifiées de façon anecdotique.

Des fournisseurs ont soulevé des réserves sur le fait que les processus d'inscription des fournisseurs et d'appel d'offres de certaines sociétés minières ne sont pas suffisamment transparents et accessibles, et qu'ils ne reçoivent que rarement feedbacks sur les raisons pour lesquelles leurs offres n'ont pas été retenues. Les sociétés minières utilisent différentes méthodes de consultation et de soumission (entre sociétés minières et à l'intérieur d'une société pour différentes catégories d'achat), qui varient de la consultation de fournisseurs existants, la consultation de fournisseurs inscrits, le lancement d'appels d'offres restreints, l'utilisation de présélections, au lancement d'appels d'offres ouverts (au niveau local et/ou international). Les fournisseurs n'ont pas toujours un accès régulier au courriel pour consulter les appels d'offres ou présenter leurs soumissions.

Les sociétés minières ont de plus en plus recours à la base de données et aux services de mise en relation de l'initiative « Building Markets » pour comprendre les capacités des fournisseurs.

Peu d'éléments font cas d'innovations ou de résolutions conjointes de problèmes entre sociétés minières et fournisseurs locaux, à quelques exceptions près comme dans les services de sécurité.

Les sociétés minières ont soulevé des réserves sur la fiabilité de l'approvisionnement de la part des fournisseurs locaux en termes de respect des spécifications convenues de qualité et de délais.

#### 2. 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 possibles:** 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)

Au Libéria, de nombreuses sociétés minières reçoivent des instructions de leur siège social sur le type d'achats qui se feront au niveau local plutôt qu'au niveau régional ou par le siège social, selon les catégories d'achats ou des seuils de dépense.

Les plus grandes sociétés minières utilisent des systèmes ERP tels que SAP pour gérer leurs approvisionnements et fournisseurs d'une façon intégrée. D'autres sociétés minières ont des systèmes moins automatisés, comme par exemple utiliser Excel, et peuvent ne pas utiliser le même système pour toutes les divisions ou catégories de dépenses.

De nombreuses sociétés minières utilisent le courriel ou le téléphone pour communiquer les opportunités. Certains contrats font l'objet de publicité dans des journaux ou dans des publications professionnelles au niveau local ou international.

Les recherches montrent que moins d'un tiers des entreprises libériennes utilisent Internet à des fins commerciales de façon quotidienne, et seulement la moitié d'entre elles ont une adresse électronique.

En outre, des inquiétudes ont été soulevées concernant des pratiques de corruption et de collusion entre certains responsables de l'approvisionnement et certains fournisseurs, et entre certains groupes de fournisseurs pour hausser les prix.<sup>11</sup>



### 3. QUI SONT LES PERSONNES RESPONSABLES DE CHAQUE SYSTÈME/PROCÉDURE AU SEIN DES SOCIÉTÉS MINIÈRES ET DES FOURNISSEURS?

**Sources d'information possibles:** Sites Web des sociétés minières et listes de contacts, bases de données des fournisseurs

**Remarque:** Cette section devrait inclure l'identification des individus et leurs titres précis à l'intérieur de chaque organisation.

Les systèmes financiers et d'approvisionnement des différentes sociétés minières sont gérés par du personnel sur les sites des mines, dans les bureaux nationaux (principalement à Monrovia), ou dans les sièges sociaux régionaux ou internationaux. Les décisions concernant les changements de zone d'approvisionnement nécessitent souvent l'accord du siège social. Certains responsables de l'approvisionnement ne passent qu'une partie de leur temps au Libéria, car ils sont également responsables d'autres zones géographiques.

La majorité des fournisseurs locaux est constituée par des petites entreprises, qui ont donc un nombre limité d'employés spécialisés; les propriétaires exploitants prennent souvent eux-mêmes les décisions. Cependant, certaines d'entre elles ont du personnel spécialisé en marketing ou en finance.

### 4. QUELS SONT LES PROBLÈMES IDENTIFIÉS DANS L'ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL QUI RESTREIGNENT LA COMPÉTITIVITÉ?

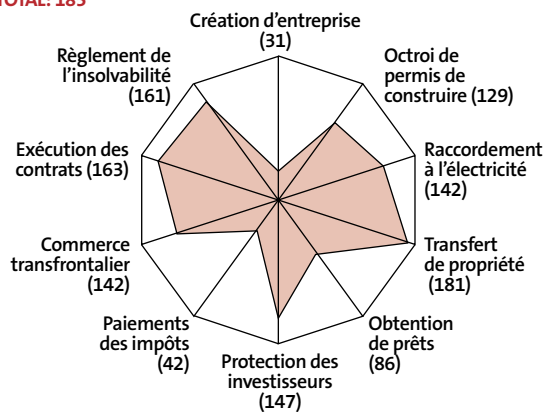
**Par exemple:**

- 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 Competitiveness Report) du FEM (Forum économique mondial), Enquêtes auprès des fournisseurs

#### DANS L'ENSEMBLE: CLASSEMENT DU LIBÉRIA PAR DOING BUSINESS (2014)

TOTAL: 185



**Exemples:**

**Électricité:** La majeure partie du Libéria ne dispose pas d'un réseau de distribution électrique fiable et dépend de coûteux générateurs; cette situation engendre des coûts en énergie pouvant être jusqu'à quatre fois supérieurs à la moyenne mondiale.

**Crédit:** L'obligation d'avoir au moins 150% de garantie rend le crédit inaccessible à de nombreuses entreprises. Les taux d'intérêt pour les sociétés locales peuvent dépasser les 25%, alors que les sociétés étrangères qui ont accès au crédit au niveau international obtiennent des taux d'intérêt beaucoup plus bas. Le marché du capital-investissement est très peu développé (présence de quelques fonds orientés développement), mais de nombreuses entreprises sont réticentes à céder un contrôle opérationnel.

### 5. 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

Dans le cadre du projet ALMAO, près de 600 entreprises immatriculées localement et fournissant déjà les sociétés minières ont été identifiées. Les fournisseurs locaux les plus solides font preuve de compétence en matière de service à la clientèle et de préparation d'offres, et de créativité dans la résolution de problèmes. Les entreprises intéressées à fournir les sociétés minières ont identifié des difficultés, notamment:

- L'accès à une source d'énergie fiable et à un coût abordable
- Le financement à un coût abordable des investissements ou du fonds de roulement
- L'accès à des intrants à un prix abordable
- Le vivier limité de gestionnaires locaux compétents
- La logistique et le transport pour atteindre les mines

6. 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?

**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

**Exemples:**

**Électricité:** Certains sites sont fournis par la Liberian Electricity Corporation (entité publique comprenant des représentants du ministère des Domaines, des mines et de l'énergie MLME à son conseil d'administration), mais beaucoup de sociétés produisent elles-mêmes pour leurs besoins. Le Plan directeur national d'électrification est un plan à long terme pour accroître l'électrification dans tout le pays grâce avec l'appui financier de divers organismes donateurs.

**Crédit:** Les banques sont responsables du développement de produits de financement pour les entreprises. Les donateurs et organisations à but non lucratif offrent également du micro-financement aux entreprises. 3FP (un programme de « Building Markets ») et l'IFC travaillent avec diverses parties prenantes pour améliorer l'accès à un financement – fonds de roulement et financement des équipements – à un coût abordable pour les fournisseurs, en offrant des garanties, en plaidant pour des changements dans la réglementation du leasing, et en soutenant le développement de nouveaux produits pour le financement des entreprises.

## 4. Répondre aux questions stratégiques

Une fois les informations ci-dessus collectées, il s'agit d'apporter des **réponses aux questions stratégiques ci-dessous**. Pour répondre aux questions sur support électronique, veuillez télécharger le cahier de travail .

### Interactions mine-fournisseur

#### 1. QUELLES SONT LES INTERACTIONS ENTRE SOCIÉTÉS MINIÈRES ET FOURNISSEURS À AMÉLIORER POUR QUE LES FOURNISSEURS LOCAUX SOIENT EN MESURE D'ÊTRE COMPÉTITIFS?

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

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

#### 2. QUELS CHANGEMENTS FAUT-IL APPORTER AUX COMPORTEMENTS, SYSTÈMES ET CAPACITÉS POUR OBTENIR CES AMÉLIORATIONS?

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

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?

Le tableau ci-dessous offre des pistes de réflexion pour certaines interactions:

Interaction	Pistes de réflexion et expériences
Informations sur la demande et accès aux processus d'approvisionnement	<p>Dans leurs premiers stades de développement, les mines ne sont pas toujours en mesure de donner des chiffres précis sur leur demande à long terme à cause des fluctuations du prix des métaux.</p> <p>Les sociétés minières accordent généralement, dans un objectif d'efficacité, une importance au fait d'avoir un nombre limité de fournisseurs plutôt que d'élargir leur base de données, alors que les organismes de soutien et le gouvernement préféreraient qu'ils travaillent avec davantage de fournisseurs.</p> <p>Les avis d'appel d'offres groupés peuvent aider les fournisseurs à savoir où trouver les informations.</p> <p>L'expérience a montré que les fournisseurs en Afrique de l'Ouest n'utilisent pas toujours le courriel comme outil de travail; de l'aide peut être nécessaire pour faire changer les choses, et, en attendant, les SMS peuvent s'avérer un moyen de communication efficace. Les Centres d'information sur les appels d'offres dans lesquels les fournisseurs peuvent accéder à des ordinateurs et présenter leurs soumissions peuvent aussi être utiles dans certains cas.</p>
Bases de données et information sur les fournisseurs	<p>L'expérience montre qu'embaucher un employé local en qualité de responsable de l'approvisionnement/ responsable des achats améliore la connaissance des sociétés minières sur les capacités des fournisseurs locaux.</p> <p>Construire des bases de données de fournisseurs communes s'est parfois avéré opportun; cependant, il faut prendre soin de mettre les informations à jour de façon régulière, par exemple, tous les six mois. Un portail en ligne peut être utile pour les sociétés minières, de même que l'utilisation d'un outil commun d'évaluation des fournisseurs (voir l'encadré à la fin de cette section).</p>
Fiabilité de la livraison par les fournisseurs	<p>Imposer des obligations aux sous-traitants principaux permet de renforcer les capacités des fournisseurs locaux dans leur chaîne d'approvisionnement et de les aider à respecter les exigences de conditions de livraison.</p> <p>Il peut s'avérer utile de procéder à des essais de produits et de la recherche et développement conjointement, de soutenir la certification, le développement des processus opérationnels et l'amélioration des systèmes de gestion et de production.</p> <p>Certains pays ont instauré des systèmes de notation des fournisseurs, qui aident les acheteurs à reconnaître et avantager les fournisseurs les plus fiables.</p>
Les conditions de paiement	<p>Des sociétés minières ont mis en place une politique de paiement dans les sept jours pour les fournisseurs locaux afin de les aider dans leur trésorerie; d'autres les soutiennent par des avances de paiement ou par l'achat/le préfinancement des matières premières.</p> <p>Il existe parfois des contraintes internes aux sociétés minières, en particulier dans la phase de construction quand la société dépend des transferts de fonds du siège pour son budget de fonctionnement.</p>

## Environnement économique général

### 3. QUI DEVRAIT PRENDRE LA RESPONSABILITÉ DE CES CHANGEMENTS? SI DES RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES SONT NÉCESSAIRES, COMMENT LES OBTENIR?

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

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)

### 4. QUELS PROBLÈMES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DOIT-ON RÉSOUDRE EN PRIORITÉ AFIN QUE LES FOURNISSEURS PUISSENT ÊTRE COMPÉTITIFS?

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

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 minier 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.

### 5. QUELLES SONT LES SOLUTIONS SUSCEPTIBLES D'ÊTRE LES PLUS EFFICACES POUR CHACUN DE CES PROBLÈMES ÉTANT DONNÉ LE CONTEXTE?

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

Les solutions potentielles peuvent découler:

- 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:

- 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

## 6. POUR CHACUN DES PROBLÈMES, QUI DEVRAIT GÉRER PRENDRE EN CHARGE: – L'ÉLABORATION DE SOLUTIONS – LA RÉALISATION DE TESTS/PROTOTYPES – LA MISE EN ŒUVRE?

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

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 coûteux 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).

## 7. QUELS SONT LES AUTRES ACTEURS QUI DEVRAIENT PARTICIPER?

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

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 ne 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)

## 8. SI DES RESSOURCES ADDITIONNELLES SONT NÉCESSAIRES POUR LA MISE EN ŒUVRE, QUI POURRAIT LES FOURNIR?

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

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.


## Outil d'évaluation des fournisseurs de l'ALMAO

Dans le cadre du projet ALMAO, un outil d'évaluation des fournisseurs qui peut-être utilisé pour l'inscription des fournisseurs et par les organismes de soutien a été développé. Voir l'annexe 9. 

Cet outil consolide les questions généralement posées par les sociétés minières dans le cadre de leurs processus d'inscription initiale et de sélection des fournisseurs. Ces questions permettent d'identifier les lacunes en matière de conformité et donc renseignent sur les domaines à soutenir en priorité. Le tableau ci-dessous présente un aperçu de la structure de cet outil, qui est au format Excel.

Catégorie	Réponse	Type/format	Pièces justificatives	Notes de l'évaluateur
Coordonnées				
Principaux produits/ services				
Principales informations sur la société				
Qualité				
Stabilité financière				
Ressources humaines				
Santé, sécurité et environnement				
Risques politiques/ gouvernance/ corruption/ droits de l'homme				
Collaboration passée avec les sociétés minières et collaboration future potentielle				
Transactions et interactions avec la clientèle et				
Soutien				





Devrions-nous établir des politiques, lois et réglementation sur l'approvisionnement local?

Si oui, quelles dispositions doivent faire plutôt l'objet d'une déclaration de politique, d'une loi, d'une réglementation, d'une circulaire ou de notes d'instructions?

Les politiques gouvernementales, lois et réglementation peuvent être des outils importants pour formaliser et clarifier une approche commune de l'approvisionnement local. Elles peuvent aller de l'énoncé des principes généraux à l'établissement d'obligations et de directives claires sur les rôles et responsabilités, définitions et obligations de déclaration. Elles peuvent prendre la forme de lignes directrices facultatives ou plus normatives, et peuvent s'accompagner de diverses mesures incitatives et de mécanismes coercitifs. Elles peuvent aussi jeter les bases qui permettront de mobiliser les ressources pour soutenir l'approche. Cependant, il est nécessaire de tenir compte des capacités de l'administration, des capacités des entreprises locales, des objectifs socio-économiques généraux, et de l'impact potentiel sur le climat des investissements, ainsi que sur les autres obligations légales et internationales.



# Module 5

## Politiques, lois et réglementation

### 1. Principales questions stratégiques à examiner

Les questions stratégiques principales à examiner ont trait au contenu des politiques, législation et réglementation, ainsi qu'à la façon dont elles seront mises en place en termes de processus, calendrier, et rôles:

#### 1. Contenu

1. Quels sont les changements ou ajouts prioritaires à faire dans les politiques, lois et textes annexés, décrets, directives, et notes d'instructions?
2. 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?

#### 2. Processus/calendrier

3. Dans quel ordre ces changements devraient-ils survenir et quels sont les délais probables de mise en place?
4. Quelles situations héritées des accords existants resteront à traiter à plus long terme et quelle serait la meilleure façon de les traiter?
5. Si des ressources supplémentaires sont nécessaires pour modifier ou élaborer des textes juridiques, comment les obtenir?

#### 3. Rôles

6. Dans chaque cas, qui peut diriger le processus d'élaboration ou de modification des politiques, lois, règlements, etc. concernés?
7. Quels sont les autres acteurs qui devraient être impliqués ou consultés?

Ce module propose des ressources pour vous aider à répondre aux questions stratégiques ci-dessus, en présentant les expériences d'autres pays (section 2), en explicitant les informations nécessaires à recueillir (section 3), et en développant les principales considérations à prendre en compte pour chaque question (section 4).

#### VOIR ÉGALEMENT:

##### Module 1: Approche

Le module 1 soulève un certain nombre de questions stratégiques auxquelles il faut répondre afin de décider d'une approche en matière d'approvisionnement local, notamment comment encourager un comportement de tous les acteurs qui permette une croissance de l'emploi, la diversification et des retombées sur l'économie locale. Dans le cadre de ces considérations, le module 1 indique quand et comment les politiques, lois et réglementation peuvent être des outils adaptés à l'approche, en fonction de son niveau de formalisme et de sa portée, ainsi que des considérations essentielles que les gouvernements pourraient avoir à prendre en compte.

##### Module 2: Définitions

Formaliser les définitions

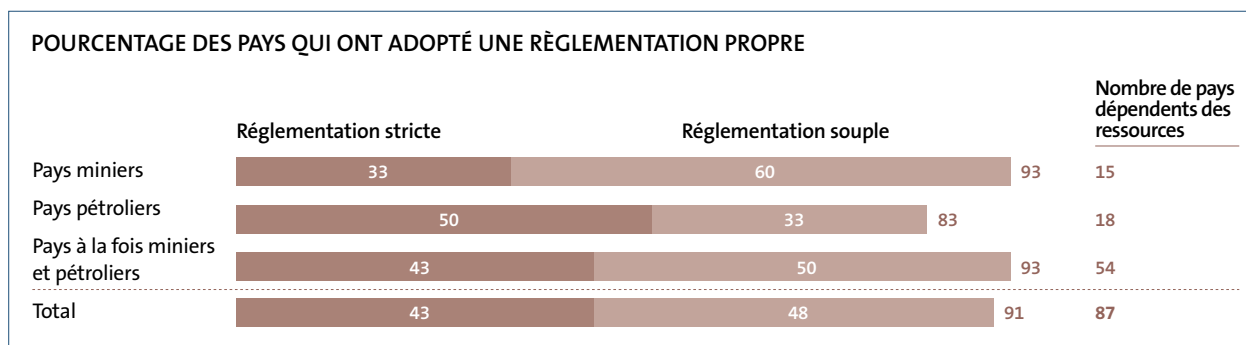
##### Module 4: Rendre les fournisseurs compétitifs

Réformes de l'environnement économique

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

## 2. Leçons tirées de l'expérience internationale

Une étude récente menée par le McKinsey Institute montre que la plupart des économies riches en ressources dans le monde ont une législation et une réglementation sur l'approvisionnement local. Comme le montre la figure ci-dessous, il peut s'agir de réglementations plutôt strictes ou plutôt souples<sup>12</sup>.



Cette étude a révélé que des pays comme l'Angola, le Brésil, l'Indonésie et le Nigéria ont des réglementations strictes avec des quotas et des objectifs précis, ainsi que l'exigence pour les entités internationales opérant dans le pays de créer une filiale locale. Le Mozambique, l'Australie et le Mexique ont des réglementations plutôt souples où les objectifs ne sont pas obligatoires. Le Chili, le Canada, la Lituanie et la Norvège n'ont pas de réglementation sur le contenu local; de telles réglementations existaient au Chili et en Norvège, mais ces deux pays ont atteint leurs objectifs et ont pu les éliminer progressivement. Dans son étude, McKinsey a relevé quatre lacunes en matière de réglementation du contenu local à travers tous les pays étudiés:

1. Les exigences sont rarement adaptées aux secteurs: la plupart des exigences sont génériques et ne sont pas adaptées à la structure d'approvisionnement des différents secteurs.
2. Les « réserves de création de valeur » à forte opportunité ne sont pas ciblées: les opportunités présentant les potentiels les plus élevés ne sont pas toujours fixées comme priorité. Dans d'autres cas, des objectifs irréalistes sont fixés.
3. Calendrier non défini: Le Ghana fait exception en ce qu'il indique clairement qu'il met en place son approche sur le contenu local dans le secteur pétrolier et gazier de façon progressive, avec un accroissement de 10% chaque année pour les biens et services produits localement.
4. Manque d'institutions gouvernementales apportant un soutien.

Le type de réglementation en matière **d'approvisionnement local en Afrique de l'Ouest** a évolué dans le temps, passant de principes généraux énoncés dans des lois générales à des exigences plus contraignantes, souvent énoncées dans des règlements ou des conventions minières spécifiques. D'après l'expérience du projet ALMAO, les principaux problèmes rencontrés en termes de réglementation sont l'absence de définitions claires (Voir Module 2) et l'absence de capacité de mise en œuvre des contrôles et du développement des fournisseurs.

La matrice suivante présente une vue d'ensemble de certains des pays cités à travers ce guide, indique si la leur est une réglementation stricte ou souple conformément à la définition utilisée par McKinsey, et précise quels aspects sont pris en compte dans leurs politiques, réglementation ou législation. Veuillez noter que ces mécanismes juridiques relatifs à l'approvisionnement local ne fonctionnent pas tous à hauteur des attentes, et le fait de les inclure ici ne signifie pas qu'ils soient considérés comme des exemples de bonnes pratiques.

Pays	Réglementation stricte ou souple	Aspects inclus dans les politiques, la législation ou la réglementation				
		Exigence ou objectif de contenu en termes de pourcentages	Mécanismes pour assurer un accès équitable aux opportunités, par exemple, processus requis pour les appels d'offres/soumissions	Développement des fournisseurs et renforcement des capacités/formation	Déclaration et mesure	Définition incluse dans la législation
Mongolie	Stricte					
Kazakhstan	Stricte					
Brésil	Stricte					
Ghana	Stricte					
Nigéria	Stricte					
Trinité-et-Tobago	Souple					
Mozambique	Souple					
Sierra Leone	Souple					
Afrique du Sud	Stricte					
Angola	Stricte					
Timor-Leste	Souple					
Madagascar	Souple					
Chili	Aucune (précédemment souple)					

Au fil du temps, des changements se sont produits dans les aspects typiquement couverts par les politiques, législation et réglementation. Au départ, peu de politiques comportaient des volets sur le développement des fournisseurs et le renforcement des capacités, mais à présent, c'est le cas dans une certaine mesure pour près de la moitié des pays mentionnés.

Aussi, de nombreux pays utilisent traditionnellement des **exonérations douanières** prévues par leur Code et conventions minières en tant que mesures incitatives pour les investisseurs dans le secteur. Les pays cherchent de plus en plus à mettre en adéquation ces mécanismes avec leurs efforts en matière d'approvisionnement local.

## L'utilisation d'instruments douaniers en relation avec l'approvisionnement local dans le secteur minier en Afrique de l'Ouest

La plupart des pays d'Afrique de l'Ouest offrent des **exonérations douanières spéciales aux sociétés minières** afin d'encourager l'investissement minier. Les exonérations douanières sont généralement accordées sous certaines conditions et pour certains produits qui peuvent être désignés dans une liste préétablie (que l'on appelle souvent « **liste minière** ») disponible de façon centralisée ou dans les conventions minières et contrats de concession. Les listes minières et le régime douanier des importations d'intrants sont principalement utilisés comme des outils de la politique de promotion des investissements et des IDE. Ce n'est que récemment que les pays ont commencé à changer la façon dont ces outils sont appliqués pour s'assurer qu'ils soutiennent l'approvisionnement local, par exemple en **supprimant les exonérations pour les articles qui sont disponibles au niveau local et/ou identifiés comme des priorités pour l'offre locale**.


L'utilisation des instruments douaniers pour encourager le soutien à l'approvisionnement local dépend de deux processus: le processus général fixant les droits de douane pour tous les produits et le régime des exonérations. Comme la plupart des pays de l'Afrique de l'Ouest sont membres de l'UEMOA (qui est une union douanière) et/ou de la CEDEAO (qui est en train de mettre en place une union douanière), la détermination du régime tarifaire général applicable se fait au niveau régional. Les régimes des exonérations du secteur minier sont actuellement décidés au niveau national. L'UEMOA tente de « régionaliser » ce processus, c'est-à-dire d'élaborer une liste minière au niveau régional.

Quelques exemples de listes minières de pays de l'Afrique de l'Ouest sont présentés ci-dessous et mettent en lumière la diversité des approches adoptées. Des informations plus détaillées sur ces pays et d'autres, ainsi que sur les tarifs douaniers au sein de l'UEMOA, sont présentées en annexe 10. 📄

	Niger	Mali	Ghana	Guinée
<b>Forme légale de la liste minière</b>	Annexe III au modèle de convention minière	Décret interministériel du ministère des Finances et du ministère des Mines et de l'énergie.	Prévu dans la loi sur l'exploitation des ressources minérales et minières (Mineral and Mining Law): 29(a) Exonérations à l'importation  Exonération de TVA pour les produits figurant sur la liste minière.	Liste propre à soumettre à l'approbation des ministères responsables des mines et des finances. La liste minière doit se conformer aux règles <sup>13</sup> fixées par l'article 166 du Code minier révisé de 2013.
<b>Présentation et format de la liste minière</b>	Présentée par chapitres et codes SH, et incluant des commentaires et certaines qualifications spécifiques. <sup>14</sup>	Présentée sous forme d'une liste de produits groupés par sous-catégories puis catégories, et ensuite par phase (au total 185 articles listés pour la phase d'exploration et 322 articles listés pour la phase d'exploitation) — Codes SH non inclus.	Définie de façon générale dans la loi par « équipements, machines, équipements et accessoires »	Pas de format spécifique fixé dans le Code minier; mention qu'un décret d'application définira les conditions de dépôt et d'approbation des listes minières.
<b>Existence de listes spécifiques propres à chaque mine</b>	Possible, en cas d'écart par rapport à la liste centrale dans les conventions minières spécifiques.	Non	Non	Oui

	Niger	Mali	Ghana	Guinée
<b>Autres possibilités d'écart par rapport à la liste centrale</b>	La liste peut être modifiée sur simple demande et approbation du Directeur des mines.	Non	Non spécifié	Non applicable
<b>Date d'élaboration et de révision de la liste minière</b>	2006-2007	1998 La révision est mentionnée dans le Code minier/le modèle de convention minière, mais ne s'est pas faite dans la pratique.	Révisée en 2004 En révision dans le cadre du processus de promotion de l'approvisionnement local.	Dispositions afférentes à la liste minière définies dans le Code minier nouveau de 2011 (amendé en 2013).
<b>Retrait des produits disponibles au niveau national</b>	Non spécifié	Certains articles de la liste minière doivent faire l'objet d'une tentative/recherche sur leur disponibilité au niveau local avant l'importation.	Les décrets d'application de la Loi minière de 2012 [2(10) et (11)] permettent à la Commission d'élaborer une « liste pour l'approvisionnement local » révisable chaque année, et d'infliger le paiement des droits de douane complets si une société minière ne s'approvisionne pas au niveau local pour les articles figurant sur la liste pour l'approvisionnement local; cependant, ils ne spécifient pas de retrait de la liste.	En vertu de l'article 166 du Code minier, un équipement, matériel, machine, matière première ou consommable ne peut être inclus dans une liste minière si un équivalent produit en Guinée existe et est disponible dans des conditions qui sont au moins égales à celles de l'article à importer.
<b>Retrait des produits disponibles au niveau régional</b>	Automatique: en vertu du paragraphe 22.3.4 (5) du modèle de convention minière, aucune exonération pour les articles sur la liste minière qui sont produits au sein de l'UEMOA à des conditions de prix, de qualité, etc. similaires.	Non spécifié	Non spécifié	Non spécifié

### 3. Collecter les informations nécessaires

Certaines informations essentielles sont nécessaires pour prendre ces décisions stratégiques. Cela requiert généralement de recueillir des informations de sources multiples. Le tableau suivant énumère les **questions auxquelles il faut apporter des éléments de réponse**, et les illustrent à travers l'exemple d'un pays où des travaux ont été menés dans le cadre du projet ALMAO. Pour répondre aux questions sur support électronique, veuillez télécharger le cahier de travail 

## Questions visant à réunir de l'information, avec des exemples de réponses pour le Libéria



1. QUELS SONT LES DOCUMENTS JURIDIQUES PERTINENTS?	
<p><b>Notamment:</b> <b>Types de documents:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Déclaration de politique</li><li>• Document de stratégie</li><li>• Lois et textes annexés</li><li>• Conventions minières spécifiques</li><li>• Règles et règlements</li><li>• Décrets</li><li>• Procédures, directives et notes d'instructions</li><li>• Accords régionaux et internationaux (voir les encadrés d'information à la fin de la section)</li></ul> <p><b>Types de contenu:</b> Exploration et exploitation minière, concessions et investissements, transparence de l'industrie extractive, impôts et taxes, droits de douane, commerce</p> <p>(Voir Module 1, Question d'information 7 pour une vue d'ensemble)</p> <p>Dans l'idéal, organiser les documents juridiques par entité responsable, et ajouter le texte actuel du document qui se rapporte à l'approvisionnement local</p>	<p><b>Ministère des Domaines, des mines et de l'énergie</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Politique minérale de 2010 (Mineral Policy)</b><ul style="list-style-type: none"><li>– Droit minier en vigueur – <b>Loi sur l'exploitation des ressources minérales et minières de 2000 (Mineral and Mining Law)</b>: L'approvisionnement local en général n'a pas été pris en compte dans la Loi. Les sections 160 et 161 abordent brièvement la question du contenu local en termes d'emploi des locaux</li><li>– La vision est celle d'une « exploitation équitable et optimale des ressources minérales du Libéria pour soutenir une croissance généralisée, durable et le développement socio-économique »</li><li>– Exige le développement de relations « en amont » par l'établissement d'industries (de services, de biens d'équipement, de consommables) fournissant le secteur minéral</li></ul></li><li>• <b>Modèle de convention minière et conventions minières (MDA) spécifiques</b> qui, une fois ratifiées, deviennent des lois:<ul style="list-style-type: none"><li>– Dans le texte de la section 12 du modèle de convention minière « Utilisation de biens et services libériens », on peut lire: « Lors de l'achat de biens et services liés à l'Exploitation, la Société veillera à ce qu'elle-même et ses sous-traitants principaux:<ul style="list-style-type: none"><li>i) organisent leurs pratiques d'approvisionnement de façon à donner à ceux qui ont la priorité conformément à l'alinéa (ii) de cette clause des occasions véritables de soumissionner pour des contrats, et</li><li>ii) donner la priorité, dans la mesure du possible, aux matériaux et biens produits au Libéria et aux services fournis par des citoyens du Libéria résidant au Libéria ou par des entités constituées ou formées au Libéria dans lesquelles les citoyens du Libéria résidant au Libéria sont en droit de recevoir 60% ou plus de tous les bénéfices de ces entités, à condition que ces biens et services soient au moins comparables au niveau de la qualité, des conditions, de la livraison, du service, de la quantité et du prix à des biens et services qui peuvent être obtenus par d'autres sources. Sous réserve de ce qui précède, la Société et ses principaux sous-traitants peuvent librement conclure des marchés avec toute Personne. La Société fait rapport au Ministre dans les 60 jours qui suivent la fin de chaque Exercice financier de l'ampleur avec laquelle la Société et ses sous-traitants principaux ont acquis, durant l'année en question, des matériaux, biens et services des sources préférentielles décrites dans la première phrase de cette section. »</li></ul></li><li>– Certaines MDA spécifiques incluent aussi des dispositions tarifaires et des exonérations pour les importations de la société minière</li><li>– Les MDA plus récentes incluent des obligations de soumettre des Plans d'intégration du projet (Project Linkages Plans), et étendent les obligations d'approvisionnement local aux « sous-traitants principaux »</li></ul></li><li>• <b>La sous-section 9.2 des Règlements sur l'exploration des minéraux</b> comprend des dispositions sur l'approvisionnement local similaires à celles contenues dans le modèle de MDA</li></ul> <p><b>Commission des marchés publics et d'attribution des concessions (Public Procurement &amp; Concessions Commission)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>La politique de marge préférentielle de 2007</b> en place pour les marchés publics a les objectifs suivants:<ul style="list-style-type: none"><li>– En ce qui concerne l'approvisionnement en biens, une marge préférentielle de 15% sera attribuée aux biens s'il est avéré que l'intrant local sous forme de matière première, travail, ou équipement constitue un minimum de 30% du prix de départ usine</li><li>– En ce qui concerne les marchés de travaux, une marge préférentielle de 10% sera attribuée aux contrats de travaux</li><li>– En ce qui concerne les marchés de services, une marge préférentielle sera appliquée aux contrats de conseil ou de service uniquement quand le coût est un facteur dans le processus de sélection, auquel cas la disposition du sous-règlement (3) de ce Règlement s'appliquera</li></ul><i>Si et dans le cas où une marge préférentielle doit s'appliquer pour la passation d'un marché de services, l'entité doit:</i><ol style="list-style-type: none"><li>1) confirmer que le coût est un facteur en ce qui concerne les critères d'évaluation des services</li><li>2) avoir stipulé une marge préférentielle dans le document d'appel d'offres le cas échéant,</li><li>3) appliquer 30% lors de l'évaluation des coûts pour les firmes qui ont un minimum 30% de l'apport total hommes/mois constitué de citoyens libériens.</li></ol></li></ul> <p><b>Ministère des Finances:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Code des impôts (Revenue Code): tel qu'amendé par les Amendements consolidés à la loi sur l'impôt (Consolidated Tax Amendments Act) de 2010, la section 1708 (b) contient une règle spéciale pour les projets miniers et pétroliers, qui permet des exonérations de droits d'importation pour les installations et équipements, les produits intermédiaires et les matières premières.</li><li>• La réglementation et les procédures douanières régissent le recouvrement des droits de douane et la collecte des informations sur les importations</li></ul>

	<p><b>Ministère du Commerce et de l'industrie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accords régionaux et internationaux <ul style="list-style-type: none"> <li>– CEDEAO, par exemple Règles sur l'origine des produits</li> <li>– Autres accords bilatéraux sur le commerce et les investissements</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Commission nationale des Investissements (NIC)</b></p> <p><b>La Loi sur les investissements de 2010 énonce le principe du « traitement national »,</b> et par conséquent « <i>eu égard à toutes les lois, réglementations, instructions, et autres textes ayant force de loi au Libéria, les investissements étrangers au Libéria seront traités non moins favorablement que les organisations commerciales nationales similaires.</i> »</p> <p>Cela est cependant sous réserve des dispositions du droit du travail et de l'immigration, et sont notifiées certaines différences dans le traitement des investisseurs étrangers par le Code des impôts et la réservation de certains secteurs aux entreprises détenues par des citoyens libériens tout comme l'exclusion des marchés publics.</p>
<p><b>2. QUELLES DÉFINITIONS JURIDIQUES EXISTANTES DOIVENT ÊTRE PRISES EN COMPTE? (Y COMPRIS DES SEUILS SPÉCIFIÉS) (VOIR MODULE 2)</b></p>	
<p><b>Sources d'information possibles:</b> 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</p> <p>Voir Module 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition constitutionnelle de <b>citoyen libérien</b> comme devant être d'ascendance africaine</li> <li>• <b>Entreprise libérienne</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Plus de 51% de propriété par des citoyens dans la politique de marge préférentielle</li> <li>– Au moins 60% des bénéficiaires allant à des citoyens libériens résidant au Libéria dans le modèle de MDA</li> </ul> </li> <li>• <b>Entreprise résidente (Domestic business)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Dans la Loi sur les investissements de 2010:</b> « Une <b>entreprise résidente</b> » est: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>une organisation commerciale dans laquelle la majorité des parts sont détenues par une personne qui est, ou des personnes qui sont des citoyens du Libéria, ou un partenariat dans lequel la participation majoritaire est détenue par une personne qui est, ou des personnes qui sont des citoyens du Libéria</i></li> </ul> </li> <li>– <b>Dans la Politique de marge préférentielle</b> de 2007: Une « <b>entreprise résidente</b> » peut être: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>une entreprise détenue par des ressortissants étrangers et enregistrée sous la loi libérienne, détenue à moins de moins de 51% par des Libériens, ou sans participation des Libériens, mais opérant au Libéria</i></li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Fabriqué localement:</b> la politique de marge préférentielle inclut une définition implicite liée au pourcentage de matériaux de provenance locale, ainsi que d'autres critères liés à la participation.</li> </ul>
<p><b>3. 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?</b></p>	
<p><b>Sources d'information possibles:</b> Recueils des lois et conventions minières, site Web de l'ITIE, experts miniers locaux</p>	<p>Les MDA incluent des « clauses de stabilité » en termes de régime fiscal — pour 25 ans avec une révision périodique tous les 5 ans. Plus généralement, la section 31 du modèle de MDA autorise une révision périodique tous les 5 ans afin de prendre en compte d'éventuels changements importants des circonstances, et elle offre à chacune des parties la possibilité de demander des consultations de bonne foi entre les parties sur <i>tout sujet touchant aux droits et obligations des parties conformément à cet Accord ou tout sujet en lien avec les Opérations</i>, toute modification devant se faire d'un commun accord et par écrit, et ne prenant effet qu'une fois approuvée par le Président de la République. Le modèle de MDA indique également que d'autres lois libériennes peuvent s'appliquer (avec des exceptions touchant au Code des impôts) et que les obligations doivent s'interpréter dans le contexte législatif libérien.</p>
<p><b>4. QUELS SONT LES PROCESSUS ET CALENDRIERS POUR AMENDER OU ADOPTER DE NOUVEAUX DOCUMENTS LÉGISLATIFS?</b></p>	
<p><b>Sources d'information possibles:</b> Spécialistes locaux en politiques/législation, archives parlementaires</p>	<p><b>Délais typiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclarations de politiques: plus de 4 ans</li> <li>• Amendements de loi: 2 à 3 ans</li> <li>• Nouvelle loi: Plus de 3 à 4 ans</li> <li>• Règlements: 2 à 3 ans</li> <li>• Procédures, notes d'instructions et circulaires: 1 à 2 ans</li> </ul> <p><b>Processus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclaration de politique, loi, règlement: rédaction interne au sein des ministères compétents/par des experts, consultations nationales et au niveau des comités, soumission au Conseil des ministres et au parlement pour adoption <ul style="list-style-type: none"> <li>– Possibilité de faire appel à la Commission de réforme des lois pour la rédaction</li> </ul> </li> <li>• Procédures, notes d'instructions et circulaires: rédaction en interne par des responsables au sein des ministères compétents</li> </ul>

## 5. QUELLES SONT LES MODIFICATIONS DÉJÀ PRÉVUES DES POLITIQUES, LOIS ET RÉGLEMENTATION EN QUESTION? QUEL EST LE CALENDRIER PRÉVU DE CES MODIFICATIONS?

- Projet de politique de contenu local de la Commission nationale des investissements (NIC) (en cours)
- Projet de révision de la loi minière et règlements d'application prévus (MLME) (version définitive attendue en 2014/2015)

Formulation proposée datant de novembre 2013:

### 161. Liens avec les entreprises et contenu local

- (1) *Le Ministre, agissant de concert avec d'autres ministères concernés, les Agences gouvernementales et les organisations et entreprises du secteur privé, doit faire en sorte qu'une stratégie et un plan d'action soient élaborés et mis en œuvre afin de renforcer les liens entre l'exploitation minière et les entreprises du Libéria.*
- (2) *Le Ministre doit veiller à ce que soit élaborées et publiées les listes des biens et services qui peuvent être fournis par des entreprises au Libéria ainsi que les listes des fournisseurs de biens et services qui pourraient être fournis ou adaptés pour alimenter les opérations minières.*
- (3) *Le Ministre peut préconiser un dispositif pour promouvoir, mesurer et faire le suivi des liens avec les entreprises et du contenu local, comprenant des définitions et critères pour ces liens, l'approvisionnement local, la valeur ajoutée et la participation libérienne dans la propriété et la direction des entreprises fournisseurs, les mesures à prendre pour renforcer les liens avec les entreprises et le contenu local, et des directives pour l'élaboration d'un plan pour les liens avec les entreprises et le contenu local.*
- (4) *Le titulaire d'un permis d'exploitation de minerai à grande échelle doit:*
  - (a) *préparer et mettre en œuvre un plan pour les liens avec les entreprises et le contenu local*
  - (b) *dans la conduite des opérations minières y compris lors de l'achat, la construction et l'installation des équipements, donner un accès aux opportunités complet, équitable et raisonnable, dans la mesure la plus large possible, sans compromettre la sécurité, l'efficacité et l'économie, aux matériaux et produits fabriqués au Libéria et aux entreprises implantées au Libéria, en particulier aux entreprises dont les propriétaires et les gestionnaires sont des citoyens libériens.*
  - (c) *partager des informations sur les besoins d'approvisionnement et aider à identifier et évaluer la viabilité des produits et services appropriés pour l'approvisionnement local.*
  - (d) *collaborer avec, et apporter aux fournisseurs locaux potentiels une aide sous forme de soutien technique, tests de produit, conseil sur les normes, conditions de paiement préférentielles et soutien pour l'accès au financement.*

- Adhésion prévue à l'OMC (initiative menée par le ministère du Commerce et de l'industrie).
- Révision de la Constitution en cours, notamment la définition de citoyen (dirigée par le Comité de révision de la Constitution).
- Une revue des exigences en matière de contenu local pour l'industrie pétrolière et gazière est également en cours.

Comme indiqué plus haut, lors de l'élaboration d'une politique, d'une législation ou d'une réglementation nationale sur l'approvisionnement local, les pays doivent prendre en compte leurs obligations régionales et internationales existantes. Les encadrés ci-dessous fournissent des informations supplémentaires sur les dispositions pertinentes au niveau régional et en ce qui concerne l'OMC.

### Dispositions pertinentes de l'UA, de l'UEMOA et de la CEDEAO

Un cadre des politiques est fixé par l'Union Africaine à travers la Vision du régime minier de l'Afrique et son Plan d'action, notamment le volet relatif aux questions de contenu local; ainsi que par les organisations régionales (UEMOA, CEDEAO). Ces dernières traitent à la fois de l'approvisionnement local (dans le cadre de l'harmonisation des législations minières) et d'autres domaines influant sur l'approvisionnement local (commerce, douanes, droit de la concurrence, investissement, création d'entreprise, politiques sectorielles, programmes d'infrastructures, etc.).

L'UEMOA est une union douanière depuis 2000 et donc elle possède un **tarif douanier extérieur commun (TEC)**.

La CEDEAO s'est constituée en zone de libre-échange depuis le Traité de 1993 et a récemment fait des avancées en vue de l'adoption d'un TEC. Ainsi, un pays ne peut en principe, pour développer l'approvisionnement local, imposer des barrières, tarifaires ou non tarifaires, ni entraver de quelque façon que ce soit la circulation de biens provenant d'un autre État membre.

Parmi les autres domaines d'harmonisation régionale, on peut noter:

- Le droit de la concurrence au sein de l'UEMOA: le Traité constitutif pose les bases du droit de la concurrence en stipulant l'interdiction des collusions et des abus de position dominante, lesquelles sont détaillées par des règlements et directives (par exemple: règlement 02/2002/CM/UEMOA relatif aux pratiques anticoncurrentielles, règlement 04/2002/CM/UEMOA relative aux aides de l'État au sein de l'UEOMA, etc.). Du fait d'un contrôle centralisé et de problèmes institutionnels, l'efficacité du droit régional de la concurrence est limitée.
- Les politiques et l'harmonisation sectorielles: transport maritime, agriculture, industrie, télécommunications, énergie, fiscalité, politique macroéconomique, etc.
- Les programmes régionaux d'infrastructure (par exemple: le Programme économique régional PER de l'UEMOA) visant à réduire la friction dans le flux des biens et des services.

## Dispositions et traitement spécial de l'OMC

**Remarque:** tous les pays de l'Afrique de l'Ouest sauf le Libéria<sup>15</sup> sont membres de l'OMC.

Les accords de l'OMC pertinents pour la question sont les suivants:

- Les Mesures concernant les investissements et liées au commerce (MIC): elles relèvent du champ d'application de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (AGETAC) et concernent tous les membres de l'OMC; et donc elles ne s'appliquent qu'au commerce de biens.
- L'Accord général sur le commerce des services (AGCS): les membres de l'OMC indiquent dans quels secteurs ils s'engagent à respecter l'AGCS.<sup>16</sup>
- Accord sur les marchés publics: cet accord est plurilatéral et ne s'applique donc qu'aux pays signataires.

Certains aspects des accords ci-dessus sont d'un intérêt particulier en ce qui concerne l'approvisionnement local dans le contexte de l'Afrique de l'Ouest:

### AGETAC:

- Annexe F des MIC sur le Traitement différentiel et spécial, du Document ministériel du Programme de travail de Doha (2005). Ce traitement spécial s'applique aux pays en voie de développement (le Nigéria, la Mauritanie, le Ghana, la Côte d'Ivoire et le Cap-Vert sont désignés comme étant des pays en voie de développement) et aux pays les moins avancés (PMA) (le Bénin, le Burkina Faso, la Gambie, la Guinée-Bissau, le Libéria, le Mali, le Sénégal, la Sierra Leone et le Togo sont désignés comme étant des PMA). Le traitement spécial prévoit:
  - Une période de transition supplémentaire pour éliminer les MIC dans un délai de cinq ans pour les pays en voie de développement et de sept ans pour les PMA, laquelle période est arrivée à son terme.
  - Le Conseil du commerce des biens peut également étendre cette période pour les PMA qui rencontrent des difficultés pour mettre en œuvre la disposition.
  - L'introduction de nouvelles mesures qui dérogent aux obligations relatives aux MIC est limitée à une période de cinq ans, à condition que ces mesures soient supprimées d'ici à 2020.
- Dans certains cas, les mesures d'approvisionnement local pourraient être considérées comme une « assistance économique » dans le cadre de l'Article XVIII de l'AGETAC, 1994<sup>17</sup>.
- L'argument de l'industrie naissante, ou l'argument de l'industrie en déclin pourraient s'appliquer à certaines industries
- Dans les états fragiles, la sécurité nationale pourrait être considérée comme une justification à la mise en place de politiques/réglementations économiques spécifiques, par exemple la politique de contenu local dans l'industrie pétrolière et gazière au Nigéria afin d'atténuer les bouleversements politiques
- En vertu des dispositions des Articles XII, XVIII: B et l'«Interprétation des dispositions de l'AGETAC de 1994 relatives à la balance des paiements », un membre peut restreindre les importations pour des raisons de balance de paiements
- La suppression des exonérations douanières spéciales pour les importations de certains biens et services par des sociétés minières (c'est à dire suppression d'un bien de la liste minière) peut se faire sans affecter les engagements commerciaux internationaux, car cela ne fait que replacer le traitement douanier du pays à son niveau de protection tarifaire convenu.

### AGCS

- Comme cet accord ne s'applique qu'aux secteurs consignés par les engagements du pays, il peut y avoir des secteurs concernés par l'approvisionnement local du secteur minier qui ne sont pas couverts par l'accord.<sup>18</sup>

### Marchés publics

- Aucun pays africain n'est signataire de l'Accord sur les marchés publics<sup>19</sup>, et par conséquent, aucun pays africain n'est assujéti à ses dispositions.
- Comme les marchés publics ne sont pas soumis aux exigences des MIC, les pays d'Afrique de l'Ouest où les mines sont concédées par le biais de marchés publics pourraient être libres de l'obligation de conformité avec les obligations dictées par les MIC, par exemple le traitement national (voir toutefois les cas du Canada et de l'Inde ci-dessous)

### Affaires concernant les MIC et les marchés publics

En 2013, le Canada a perdu un procès portant sur des exigences de contenu local. Le 6 mai 2013, l'OMC a confirmé que les exigences de contenu local dans le programme de tarification incitative (FIT) pour l'énergie renouvelable, mis en place dans la province canadienne de l'Ontario étaient en contradiction avec les règles commerciales internationales.<sup>20</sup>

Dans un procès intenté contre elle, l'Inde a fait valoir que la clause de contenu local de la Mission solaire nationale Jawaharlal Nehru (JNNSM) visait essentiellement à promouvoir la production locale et qu'elle était tout à fait compatible avec ses obligations dans le cadre des accords de l'OMC. Selon le gouvernement indien, comme la JNNSM constitue essentiellement une acquisition d'énergie solaire par le gouvernement à travers une entité publique, il n'y a pas de violation des obligations de l'OMC.<sup>21</sup>

**Remarque:** au moment de l'impression de ce rapport, aucune affaire n'a été portée devant l'OMC concernant l'approvisionnement local dans les secteurs minier, pétrolier ou gazier.



## 4. Répondre aux questions stratégiques

Une fois les informations ci-dessus collectées, il s'agit d'apporter **des réponses aux questions stratégiques ci-dessous**. Pour répondre aux questions sur support électronique, veuillez télécharger le cahier de travail 

### 1. Contenu

#### 1. QUELS SONT LES CHANGEMENTS OU AJOUTS PRIORITAIRES À FAIRE DANS LES POLITIQUES, LOIS ET TEXTES ANNEXÉS, DÉCRETS, DIRECTIVES, ET NOTES D'INSTRUCTIONS?

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

- 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 <b>l'incertitude</b> et <b>un manque de clarté</b> . 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.  <b>Remarque:</b> 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 <b>compromettre la légitimité</b> 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	<p>Ces priorités reflètent les priorités socio-économiques et définitions choisies. Voir Modules 1 et 2 pour plus d'information.</p> <p>Les catégories prioritaires peuvent inclure:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zone géographique visée</li> <li>• Participation locale (propriété, gestion et emploi)</li> <li>• Valeur ajoutée</li> <li>• Taille du fournisseur (par exemple PME)</li> <li>• Secteur</li> </ul>
Arrangements transitoires	<p>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.</p>
Exigences en matière de déclarations	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Dans certains cas, la réglementation fournit des formulaires ou des modèles pour les soumissions.</p> <p>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.</p>
Nature du soutien/ programmes de soutien	<p>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).</p> <p>Les mesures axées sur la demande comprennent les politiques et réglementation pour encourager le choix de « fournisseurs locaux » par les sociétés minières.</p>
Incitations et instruments financiers	<p>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.</p>
Arrangements institutionnels et rôles	<p>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.</p>

**Remarque:** tous ces éléments ne sont pas couverts dans chaque pays, et cette liste n'est pas exhaustive. Il ne s'agit pas non plus d'une recommandation de structuration de la loi pour un pays.

## 2. 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?

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

- 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 ambiguïté.

## 2. Processus/calendrier

### 3. DANS QUEL ORDRE CES CHANGEMENTS DEVRAIENT-ILS SURVENIR ET QUELS SONT LES DÉLAIS PROBABLES DE MISE EN PLACE?

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

- 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.

### 4. QUELLES SITUATIONS HÉRITÉES DES ACCORDS EXISTANTS RESTERONT À TRAITER À PLUS LONG TERME ET QUELLE SERAIT LA MEILLEURE FAÇON DE LES TRAITER?

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

- 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.

### 5. SI DES RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES SONT NÉCESSAIRES POUR MODIFIER OU ÉLABORER DES TEXTES JURIDIQUES, COMMENT LES OBTENIR?

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

- 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 EILCD) financé à la fois par des entreprises privées et des États. L'EILCD est prévu pour démarrer le 1<sup>er</sup> juillet 2014 et supportera 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.

## 3. Rôles

### 6. 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 ALMAO

- 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.

### 7. QUELS SONT LES AUTRES ACTEURS QUI DEVRAIENT ÊTRE IMPLIQUÉS OU CONSULTÉS?

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

- 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.

Notre société minière devrait-elle adopter un plan d'approvisionnement local et, si oui, que devrait-il contenir? Comment intégrer ce plan d'approvisionnement local dans la planification globale, les systèmes opérationnels et d'information de la société?



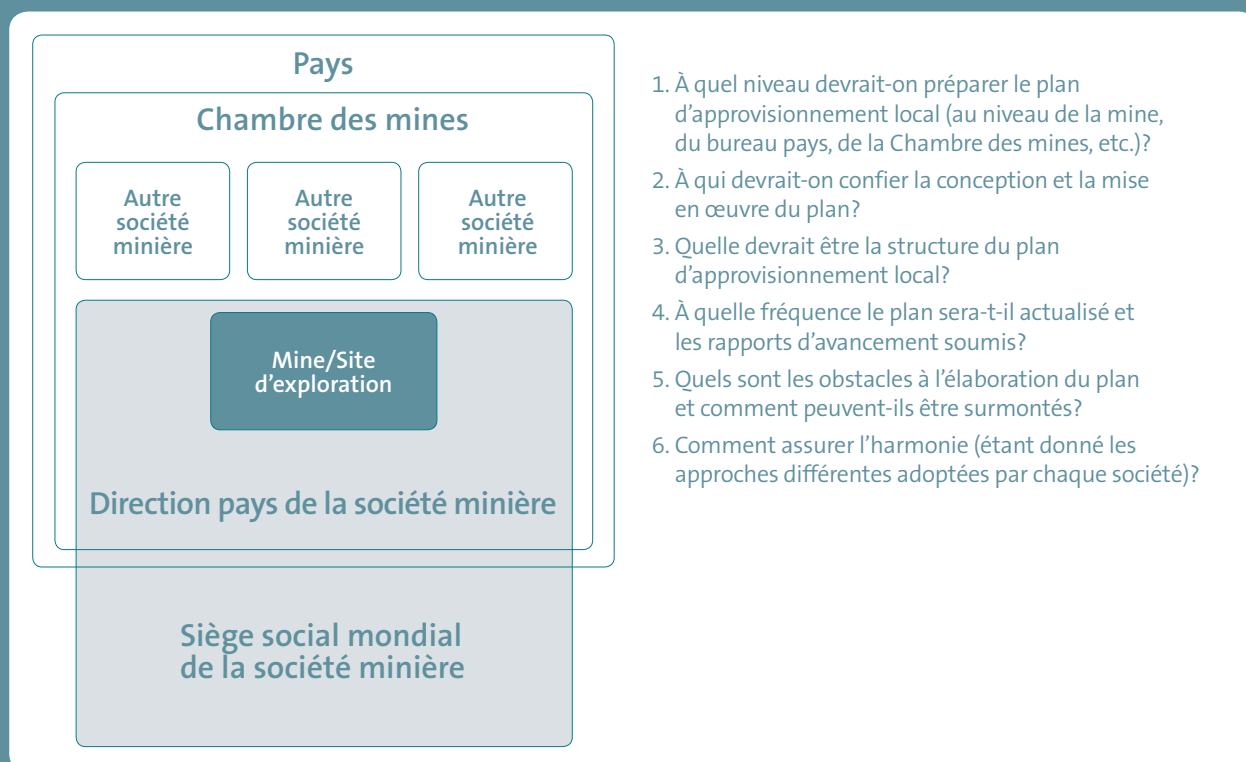
Un plan d'approvisionnement local est un outil clé permettant de fixer des objectifs et des cibles, de relever les opportunités et les besoins, et de structurer les efforts visant à accroître l'approvisionnement local. Il peut également servir à évaluer les progrès et à satisfaire aux obligations de déclaration.

# Module 6

## Plans d'approvisionnement local des sociétés minières

### 1. Principales questions stratégiques à examiner

Un plan d'approvisionnement local peut être établi à différents niveaux, notamment au niveau de la mine, de la société minière ou du pays. Les questions stratégiques ci-dessous vous guideront dans l'élaboration de votre plan d'approvisionnement local.



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.)?
2. À qui devrait-on confier la conception et la mise en œuvre du plan?
3. Quelle devrait être la structure du plan d'approvisionnement local?
4. À quelle fréquence le plan sera-t-il actualisé et les rapports d'avancement soumis?
5. Quels sont les obstacles à l'élaboration du plan et comment peuvent-ils être surmontés?
6. Comment assurer l'harmonie (étant donné les approches différentes adoptées par chaque société)?

Ce module propose des ressources pour vous aider à répondre aux questions stratégiques ci-dessus, en présentant les expériences d'autres pays (section 2), en explicitant les informations nécessaires à recueillir (section 3), et en développant les principales considérations à prendre en compte pour chaque question (section 4).

#### VOIR ÉGALEMENT:

**Module 1:** Approche générale

Principes qui sous-tendent le plan d'approvisionnement local

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

Obligations de déclaration imposées par la réglementation

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

Suivre et évaluer les progrès

## 2. Leçons tirées de l'expérience internationale

Il existe dans le monde très peu de plans d'approvisionnement local bien développés dans le secteur minier. Des sociétés minières ont certes adopté des stratégies et des politiques, mais celles-ci contiennent souvent peu de détails sur les mesures spécifiques à prendre, les cibles, les définitions, et ne sont pas clairement intégrées dans les processus d'approvisionnement au jour le jour. L'encadré ci-dessous décrit l'exemple d'une approche qui figure parmi les plus complètes.

### Stratégie d'approvisionnement local d'Anglo American pour le site Quellaveco au Pérou<sup>22</sup>

En 2010, Anglo American a annoncé son intention d'exploiter un gisement de cuivre sur le site de Quellaveco, dans la région de Moquegua, au Pérou. Le site se trouve dans une région du Pérou où, par le passé, les communautés ont vécu des expériences négatives avec des sociétés minières; il a donc été décidé de développer une stratégie d'approvisionnement local pour la mine afin de renforcer la légitimité sociale de la société minière. Tout cela s'est fait dans un contexte où, l'IFC ayant une participation dans la mine jusqu'en février 2012 (d'abord 20%, puis 18%), une plainte avait été déposée auprès du Bureau du conseiller-médiateur (CAO) – le mécanisme de recours indépendant pour l'IFC et la MIGA – par une organisation à but non lucratif de la région se disant préoccupée par l'impact potentiel de la mine sur la communauté et sur l'environnement.

Le processus a été dirigé par Selma Fernandes, une experte en achats et logistique au sein du groupe Anglo American. La haute direction a décidé que Mme Fernandes s'installerait sur le site pendant le développement de la stratégie afin de faciliter les réflexions et les consultations. Le processus s'est inspiré des outils contenus dans la Trousse d'évaluation socio-économique (SEAT) d'Anglo American. La stratégie d'approvisionnement local était axée sur la notion d'approvisionnement « localisé », c'est-à-dire auprès de la communauté touchée par l'activité minière.

Pour développer la stratégie d'approvisionnement local, des consultations ont été menées aussi bien à l'interne qu'auprès des parties prenantes, avec notamment la tenue d'ateliers en 2011 pour expliquer les opportunités mais aussi les exigences d'Anglo American sur le plan de la sécurité et de la compétitivité des fournisseurs.

Après plusieurs itérations, un **document de stratégie** comportant les éléments suivants a été conçu:

- Justification économique
- Analyse de la demande
- Analyse de l'offre
- Opportunités pour l'approvisionnement local et le développement des fournisseurs (analyse des lacunes)
- Moyens de s'assurer de l'accessibilité et de la visibilité des opportunités prioritaires
- Renforcement des capacités des PME locales
- Amélioration des capacités internes (ressources, procédures, processus et systèmes, indicateurs clés de performance ICP)
- Évaluation des risques (autant pour les communautés environnantes que pour les opérations)
- Participation des parties prenantes
- Stratégie de sortie

Un **coordinateur spécialement chargé de l'approvisionnement local** a été nommé pour gérer la mise en œuvre de la stratégie. Les responsabilités suivantes lui ont été confiées:


- Identifier les fournisseurs compétents de la région (au nombre de 200 à ce jour)
- Assurer le développement des fournisseurs locaux, tant les fournisseurs directs que ceux du sous-traitant principal, notamment par la préparation et la réalisation de formations sur les normes, la sécurité et les services administratifs, tout en mesurant les résultats en termes de hausse de la productivité et des ventes
- Développer un système de déclaration et gérer les rapports d'impact social déposés chaque mois par les fournisseurs
- Organiser le premier congrès d'affaires de la région en partenariat avec la Chambre de commerce locale
- Concevoir une stratégie de communication à l'intention des fournisseurs locaux, avec notamment des messages à la radio et à la télévision
- Développer et mettre en place un mécanisme de retour d'informations (feedback) entre l'exploitation minière et les

Ce modèle de **plan d'approvisionnement local est maintenant en cours d'adoption à travers tout le groupe Anglo American.**

Le développement de la mine est toujours à l'étude; des analyses économiques supplémentaires devraient être effectuées en 2014, alors qu'Anglo American cherche des moyens de réduire les coûts en capital étant donné le prix du cuivre sur le marché, avec un démarrage potentiel en 2016.

Il n'y a pas vraiment d'exemples de **plans d'approvisionnement local combinés** pour plusieurs sociétés minières dans un pays ou une région, à l'exception du Ghana où, en réponse à une nouvelle réglementation, la Chambre des mines du Ghana a produit un Plan d'approvisionnement local global pour le secteur minier aurifère en 2013. Cela a permis de relever des opportunités et des programmes de soutien communs. Des discussions ont par la suite eu lieu concernant des soumissions individuelles des sociétés minières.

### 3. Collecter les informations nécessaires

Certaines informations essentielles sont nécessaires pour répondre aux questions stratégiques. Cela requiert généralement de recueillir des informations de sources multiples. Le tableau suivant énumère **les questions auxquelles il faut apporter des éléments de réponse**, et les illustrent à travers l'exemple d'un pays où des travaux ont été menés dans le cadre du projet ALMAO. Pour répondre aux questions sur support électronique, veuillez télécharger le cahier de travail 

## Questions visant à réunir de l'information, avec des exemples de réponses pour le Burkina Faso



### 1. QUELS SONT LES SYSTÈMES ET DOCUMENTS DE PLANIFICATION ET DE DÉCLARATION PERTINENTS (CEUX DES SOCIÉTÉS MINIÈRES, DU PAYS, DE LA CHAMBRE 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 possibles:

- 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

- Aucune obligation de soumettre un plan d'approvisionnement local dans le droit minier actuel.
- Initiatives et plan d'action pluriannuels de la Chambre des mines sur l'approvisionnement local, y compris une étude de la Chambre des mines sur l'état de l'approvisionnement local au Burkina Faso.
- Rapports des sociétés minières sur le développement durable ou la responsabilité sociale.
- Chapitres/sections des rapports annuels des sociétés minières sur l'impact socio-économique ou sur le développement des communautés.
- Le niveau de détail et de complexité des données des sociétés minières sur leurs approvisionnements est assez variable; les sociétés bien établies disposent de systèmes informatisés capables de générer des rapports sur les niveaux actuels des dépenses selon plusieurs critères.
- Les sociétés minières ont fait état de leurs initiatives et des résultats qu'elles ont obtenus en matière d'approvisionnement local au cours d'ateliers ad hoc (symposium en juin 2013, restitution de l'étude de la Chambre des mines en février 2014, atelier de la Banque mondiale en avril 2014, etc.)
- En règle générale, les sociétés minières publient des informations et se fixent des objectifs sur la base des critères d'immatriculation, d'appartenance aux communautés touchées ou de propriété des entreprises.

### 2. QUELS SONT LES SERVICES ET LES PERSONNELS RESPONSABLES DES PROCESSUS DE PLANIFICATION, DE MISE EN ŒUVRE ET DE DÉCLARATION?

#### Sources d'information possibles:

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

Au Burkina Faso, la responsabilité incombe généralement aux services/personnels suivants:

- Service des approvisionnements ou de la logistique des sociétés minières.
- Service des affaires générales ou des relations avec l'administration ou service du développement communautaire au sein des sociétés minières.
- Responsables financiers et opérationnels des sociétés minières (planification, décisions stratégiques d'approvisionnement).
- Comité des responsables d'approvisionnement de la Chambre des mines.
- Rôle de leadership exercé par des personnes influentes occupant divers postes dans certaines des principales sociétés minières et au sein d'autres parties prenantes (Ambassade du Canada, ONG, etc.).
- Au niveau national, l'institution d'une Commission sur l'approvisionnement local a été suggérée par l'atelier de l'ALMAO d'avril 2014.

À l'heure actuelle, il n'existe pas dans la région une approche commune de planification de l'approvisionnement local dans le secteur minier susceptible d'orienter les activités dans le pays.

### 3. 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

- Certaines sociétés minières se sont montrées intéressées à l'idée d'élaborer des plans d'approvisionnement local.
- Si les recommandations de l'atelier de l'ALMAO sont suivies, un changement pourrait s'effectuer à travers la mise en place d'une Commission sur l'approvisionnement local.

## 4. Répondre aux questions stratégiques

Une fois les informations ci-dessus collectées, il s'agit d'apporter des réponses aux **questions stratégiques ci-dessous**. Pour répondre aux questions sur support électronique, veuillez télécharger le cahier de travail .

### 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.)?

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

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.

### 2. À QUI DEVRAIT-ON CONFIER LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN?


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

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 (RSE) 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 ou de la haute direction de la société, est essentiel pour bien réussir la conception et le lancement du plan.

### 3. QUELLE DEVRAIT ÊTRE LA STRUCTURE DU PLAN D'APPROVISIONNEMENT LOCAL?

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

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.)

### 4. À QUELLE FRÉQUENCE LE PLAN SERA-T-IL ACTUALISÉ ET LES RAPPORTS D'AVANCEMENT SOUMIS?

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

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).

### 5. QUELS SONT LES OBSTACLES À L'ÉLABORATION DU PLAN ET COMMENT PEUVENT-ILS ÊTRE SURMONTÉS?

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

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.

### 6. COMMENT ASSURER L'HARMONIE (ÉTANT DONNÉ LES APPROCHES DIFFÉRENTES ADOPTÉES PAR CHAQUE SOCIÉTÉ)?

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

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.



---

## Suggestion de structure du plan d'approvisionnement local d'une société minière

### CONTENU

1. Déclaration de principe/vision
2. Performance actuelle par rapport aux indicateurs
3. Objectifs visés pour chaque indicateur (à court, moyen ou long terme)
4. Stratégie globale pour atteindre les objectifs
5. Principaux produits et services visés pour l'approvisionnement local
6. Engagement à contribuer à des programmes de soutien
7. Élargissement de l'accès aux opportunités
8. Assistance technique
9. Soutien financier
10. Plan d'action

**Remarque:** Des rapports d'avancement (trimestriels et annuels) faisant le point sur l'exécution et sur les progrès réalisés par rapport au plan d'action devraient être établis. En outre, les rapports annuels pourraient également mentionner les changements apportés aux cibles, aux opportunités ainsi qu'aux programmes de soutien.

Pour plus d'informations, veuillez consulter l'annexe 11.



Comment travailler en collaboration avec plusieurs organisations pour obtenir de bons résultats sur tous les aspects de notre approche en matière d'approvisionnement local?

Comment s'assurer que nos organisations ont la capacité de mettre en œuvre de façon efficace l'approche retenue?

Un manque de coordination entre les principaux acteurs peut être source de confusion, de messages contradictoires et d'inefficacité dans les efforts visant à encourager l'approvisionnement local dans le secteur minier. En pratique, la coordination présente de nombreuses difficultés étant donné les multiples mandats institutionnels, centres d'intérêt et méthodes de travail. Une capacité de mise en œuvre insuffisante ou inappropriée a souvent constitué le point faible des approches précédentes en matière d'approvisionnement local dans le secteur minier, surtout dans les pays en développement.

# Module 7

## Coordonner la mise en œuvre et renforcer les capacités institutionnelles

### 1. Principales questions stratégiques à examiner

De nombreuses institutions doivent être impliquées pour que les efforts en matière d'approvisionnement local soient fructueux. Afin de commencer à coordonner la mise en œuvre et à développer les capacités institutionnelles, il est nécessaire d'aborder les questions suivantes:

1. Qui devrait diriger les efforts en matière d'approvisionnement local – de façon générale et pour chaque aspect de la mise en œuvre?
2. Quels mécanismes utiliser pour coordonner la mise en œuvre?
3. Compte tenu des rôles et capacités existants, quelles sont les lacunes importantes auxquelles il faudrait remédier en priorité?
4. Quels sont les outils les plus efficaces pour renforcer les capacités des institutions (personnels et systèmes)?

#### Organismes qui pourraient contribuer à l'approvisionnement local dans le secteur minier



Ce module propose des ressources pour vous aider à répondre aux questions stratégiques ci-dessus, en présentant les expériences d'autres pays (section 2), en explicitant les informations nécessaires à recueillir (section 3), et en développant les principales considérations à prendre en compte pour chaque question (section 4).

#### VOIR ÉGALEMENT:

##### Module 1: Approche

Vue d'ensemble des rôles et capacités des institutions

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

Différents acteurs jouant un rôle dans le développement des fournisseurs et l'environnement économique

##### Module 5: Politiques, législation et réglementation

Rôles selon les mandats

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

Rôles exercés dans la collecte des informations et dans les processus de mesure, d'évaluation et de contrôle

## 2. Leçons tirées de l'expérience internationale

### Responsabilités et rôles dans la mise en œuvre

Jusqu'ici, les efforts portant sur l'approvisionnement local dans le secteur minier ont été généralement dirigés par le ministère ou l'autorité responsable des industries extractives (par exemple, au Ghana, au Brésil) ou par le ministère/l'administration chargée du commerce et de l'industrie (par exemple, les Unités responsables du contenu local, Local Content Units au sein des ministères du Commerce fédéral et provinciaux en Australie). Cependant, d'autres types d'organismes ont aussi occupé un rôle central ou dirigé des programmes spécifiques, notamment:

- Les agences chargées de la promotion de la compétitivité nationale, du transfert des technologies et de l'innovation (par exemple, la CORFO et les agences de développement régional au Chili);
- Les sociétés du secteur des industries extractives/les Chambres des mines (par exemple, Sherritt à Madagascar, Mozal au Mozambique);
- Les conseils ou commissions pour l'investissement.

À quelques occasions, une agence spécialisée a été mise en place avec pour seul mandat de développer le contenu local, comme l'Agence nationale pour le développement du contenu local du Kazakhstan (NADLoC). À Trinité-et-Tobago, l'approvisionnement local est géré par le Comité permanent pour le contenu local (PLCC). Celui-ci réunit des représentants de plusieurs organisations du secteur privé, notamment la Chambre d'industrie et de commerce du Sud (l'organisme qui représente le secteur des services énergétiques).

Lorsque l'approche retenue passe par la certification, cette capacité est souvent confiée au secteur privé, comme par exemple au Chili l'Association industrielle d'Antofogasta qui a dirigé la certification des fournisseurs à Antofogasta. La certification est également l'affaire d'agences de vérification ou d'accréditation relevant de l'administration publique, comme c'est le cas de l'Agence nationale pour le pétrole, le gaz et les biocarburants du Brésil ou le nouveau Bureau de vérification du contenu local de l'Afrique du Sud (intégré au Bureau de normalisation).

D'autres organisations spécialisés pourraient être nécessaires, par exemple, pour jouer un rôle dans le développement des fournisseurs, la formation ou l'accès au marché; en fonction du paysage institutionnel, des institutions existantes ont des fois été utilisées ou dans d'autres cas, de nouvelles ont été créées, comme en Australie les Cercles de mise en réseau des industriels Industry Capability Network au niveau provincial. Le secteur privé, les donateurs et les ONG jouent eux-aussi souvent un rôle en la matière, comme les programmes d'accès au marché des PME « SME linkages » de l'IFC ou Building Markets (au Libéria).

### Mécanismes de coordination

Dans certains cas, l'organe responsable de la réglementation de l'activité minière agit en qualité de mécanisme de coordination entre les diverses parties prenantes du secteur public en rapport avec le secteur minier. Au Ghana par exemple, la Commission des minéraux joue un rôle de coordination de plusieurs administrations publiques intervenant dans la délivrance des permis ou la réglementation du secteur minier.

Dans certains pays, des structures de coordination spécialisées ont été mises en place, soit pour le secteur minier seul ou pour plusieurs secteurs, comme les comités multipartites sur le contenu local ou les conseils interministériels sur l'approvisionnement local (par exemple, le Conseil pour le développement et le suivi du contenu nigérian, ou le Comité permanent sur le contenu local de Trinité-et-Tobago).


Dans d'autres cas, la fonction de coordination a été attribuée à une agence publique spécialisée ou à une unité au sein d'un département. Dans certains pays, les Chambres des mines jouent un rôle clé dans la coordination des aspects qui touchent les sociétés minières, notamment en ce qui concerne l'identification des opportunités, l'accès à l'information et le développement des fournisseurs. Des organisations multilatérales jouent aussi un rôle de coordination en facilitant les discussions entre les parties prenantes.

Le cadre institutionnel à mettre en place dépend des politiques, de la législation et de la réglementation qui régissent les obligations en matière de contenu local, du paysage institutionnel et des capacités des différentes institutions dans le pays.

### Renforcement des capacités

Un certain nombre d'organismes chargés de promouvoir l'approvisionnement local ont développé de grandes capacités de mise en œuvre. La CORFO (qui dirige de nombreux programmes pour soutenir le développement et les investissements du secteur privé) et les associations industrielles régionales au Chili en sont des exemples. Le succès que connaît la CORFO à développer ses capacités a été attribué en partie à sa relative autonomie puisque les décisions et le processus de recrutement sont moins soumis aux influences politiques. Cela signifie que la CORFO est en mesure d'attirer des professionnels en fonction de leur mérite. Elle s'est par ailleurs attelée à développer de solides relations avec d'autres parties prenantes au Chili ainsi qu'au niveau international.

### 3. Collecter les informations nécessaires

Certaines informations essentielles sont nécessaires pour répondre aux questions stratégiques. Cela requiert généralement de recueillir des informations de sources multiples. Le tableau suivant énumère **les questions auxquelles il faut apporter des éléments de réponse**, et les illustrent à travers l'exemple d'un pays où des travaux ont été menés dans le cadre du projet ALMAO. Pour répondre aux questions sur support électronique, veuillez télécharger le cahier de travail 

## Questions visant à réunir de l'information, avec des exemples de réponses pour le Libéria



### 1. QUELLES SONT LES ORGANISATIONS CONCERNÉES PAR L'APPROVISIONNEMENT LOCAL?

Par exemple:	APERÇU DES ORGANISMES PERTINENTS DANS LE CONTEXTE LIBÉRIEN				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Flux d'information, rapports, système de mesure et d'évaluation</li> <li>Vision partagée, planification, lois</li> <li>Accès au marché, mise en relation avec le marché</li> <li>Développement des fournisseurs</li> <li>Environnement économique général</li> </ul> <p><b>Sources d'information possibles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Autres modules du Guide</li> <li>Exercices de cartographie des institutions</li> </ul>	<b>Flux d'information, rapports, système de mesure et d'évaluation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ministères des Domaines, des Mines et de l'Énergie (MoLME)</li> <li>Commission nationale des investissements (NIC)</li> <li>Comité interministériel sur les concessions (IMCC)</li> <li>Bureau national des concessions (NBC)</li> <li>Initiative pour la transparence dans l'industrie extractive du Libéria (LEITI)</li> <li>IISGIS</li> <li>Ministère de la Fonction publique</li> <li>Programme GEMS de l'USAID</li> <li>Ministère des Finances/ Administration fiscale</li> <li>Sociétés minières</li> <li>Société civile</li> </ul>	<b>Vision partagée, planification, lois</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ministères des Domaines, des Mines et de l'Énergie</li> <li>Proposition de « Forum minier libérien » dans le projet de loi minière modifié</li> <li>Commission nationale des investissements</li> <li>Chambres des Mines (créée récemment)</li> </ul>	<b>Accès au marché, mise en relation avec le marché</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Société minières à titre individuel</li> <li>Chambres des mines</li> <li>Building Markets</li> <li>IFC</li> </ul>	<b>Développement des fournisseurs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Building Markets</li> <li>Sociétés minières et sous-traitants principaux (feedback, assistance technique)</li> <li>IFC, ONUDI, etc.</li> <li>Ministère du Commerce</li> <li>NIC (facilitation des investissements)</li> </ul>	<b>Environnement économique général</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Banques</li> <li>Sociétés de capital-risque</li> <li>Équipe 3FP (<i>Factor Finance for Procurement</i>)</li> <li>Service des douanes</li> <li>Société d'électricité Liberian Electricity Corporation</li> <li>Autorité de normalisation National Standards Authority</li> <li>Fournisseurs privés de services de conseil en développement des entreprises, p. ex., société SGS, firmes de comptabilité, de marketing, de conseil en gestion, de formation</li> <li>Ministère du Commerce</li> </ul>

### 2. DE QUELLES CAPACITÉS DISPOSENT-ELLES EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT LOCAL?

<p><b>Par exemple:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissances</li> <li>Personnels</li> <li>Compétences</li> <li>Systèmes de gestion des connaissances et des données</li> <li>Véhicules/transport</li> <li>Relations avec le milieu des affaires et les autres organisations impliquées</li> </ul> <p><b>Sources d'information possibles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels de l'institution</li> <li>Enquêtes sur les capacités organisationnelles</li> <li>Entretiens avec des experts du pays</li> </ul>	<p>Un exemple est fourni ci-dessous (il faudrait réunir des informations similaires pour chaque institution).</p> <p><b>Building Markets:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance des capacités des fournisseurs et des principaux acheteurs (moins bonne connaissance des exigences techniques spécifiques)</li> <li>Équipe de 26 personnes affectées au recensement des fournisseurs, à la vérification par téléphone des fournisseurs, aux visites de sites et à la mise en relation</li> <li>Existence de relations avec les fournisseurs locaux et les principaux acheteurs</li> <li>Systèmes de bases de données de fournisseurs</li> <li>Portail Web pour le partage d'informations sur les fournisseurs</li> <li>SMS et systèmes de notification des appels d'offres</li> <li>Capacité de tenir des réunions</li> <li>Trois (3) véhicules pour la visite des sites</li> </ul>
---	---

### 3. 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

Les principales lacunes perçues portent sur:

- Les systèmes de collecte et de partage des informations;
- Les capacités nécessaires pour la réalisation d'inspections et de contrôles coordonnés, notamment du personnel, des véhicules et des systèmes (difficultés que tente de résoudre le processus mis en œuvre actuellement sur la surveillance des concessions par la fonction publique dans le cadre du programme GEMS de l'USAID).



## 4. Répondre aux questions stratégiques

Une fois les informations ci-dessus collectées, il s'agit d'apporter des **réponses aux questions stratégiques ci-dessous**. Pour répondre aux questions sur support électronique, veuillez télécharger le cahier de travail 

### 1. QUI DEVRAIT DIRIGER LES EFFORTS EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT LOCAL – DE FAÇON GÉNÉRALE ET POUR CHAQUE ASPECT DE LA MISE EN ŒUVRE?

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

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.

### 2. QUELS MÉCANISMES UTILISER POUR COORDONNER LA MISE EN ŒUVRE?

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

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).

### 3. COMPTE TENU DES RÔLES ET CAPACITÉS EXISTANTS, QUELLES SONT LES LACUNES IMPORTANTES AUXQUELLES IL FAUDRAIT REMÉDIER EN PRIORITÉ?

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

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.

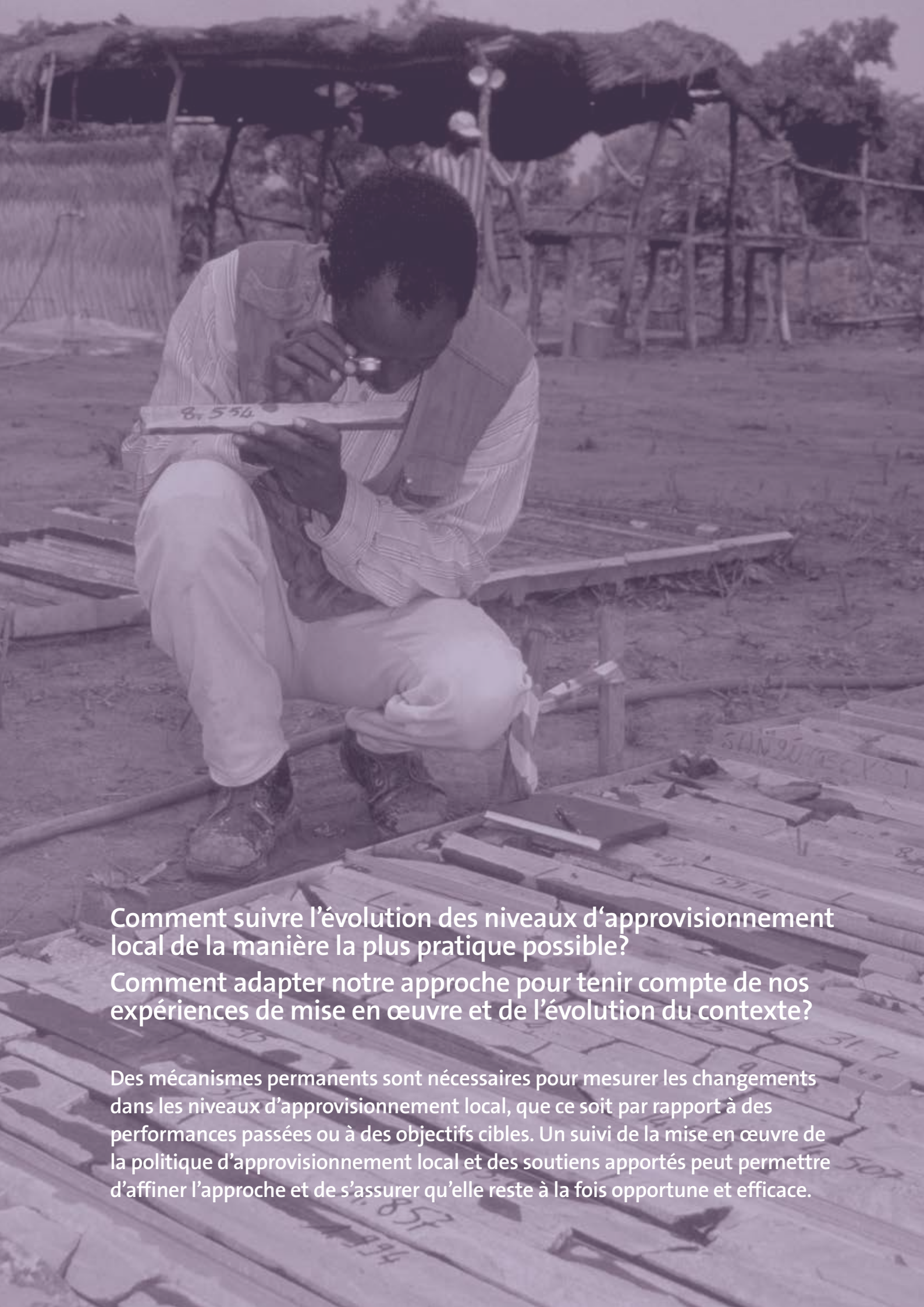
L'un des facteurs à prendre en compte pour décider des lacunes à traiter en priorité est la question de savoir si ces lacunes peuvent faire obstacle à l'atteinte des objectifs à court terme déterminés par l'approche en matière d'approvisionnement local. Souvent, les capacités de l'organisme de réglementation 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.

### 4. QUELS SONT LES OUTILS LES PLUS EFFICACES POUR RENFORCER LES CAPACITÉS DES INSTITUTIONS (PERSONNELS ET SYSTÈMES)?

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

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.



Comment suivre l'évolution des niveaux d'approvisionnement local de la manière la plus pratique possible?

Comment adapter notre approche pour tenir compte de nos expériences de mise en œuvre et de l'évolution du contexte?

Des mécanismes permanents sont nécessaires pour mesurer les changements dans les niveaux d'approvisionnement local, que ce soit par rapport à des performances passées ou à des objectifs cibles. Un suivi de la mise en œuvre de la politique d'approvisionnement local et des soutiens apportés peut permettre d'affiner l'approche et de s'assurer qu'elle reste à la fois opportune et efficace.



# Module 8

## Mesurer, surveiller et évaluer

### 1. Principales questions stratégiques à examiner

Afin de développer les meilleurs processus de mesure, de contrôle et d'évaluation, les questions stratégiques suivantes doivent être posées:

#### Objet du suivi et de l'évaluation

1. Comment la définition adoptée se traduit-elle en termes d'exigences relatives à l'évaluation?
2. Quelles sont les principales lacunes dans les données auxquelles il faut remédier?
3. Quelles sont les grandes priorités en matière de suivi et d'évaluation compte tenu des ressources et capacités disponibles?
4. Comment le suivi et l'évaluation peuvent-ils contribuer à améliorer les actions de soutien?

#### Processus de suivi et d'évaluation

5. Quelles informations doivent être collectées et de quelles sources émaneront-elles?
6. Selon quelles modalités l'information sera-t-elle communiquée? Une certification ou vérification par une autorité indépendante est-elle prévue? Soumission de rapports sous forme papier ou électronique? À quelle fréquence?
7. Quels sont les meilleurs moyens d'inciter les sociétés minières à soutenir le processus de suivi et évaluation?
8. À quel acteur devrait-on confier: la collecte et la compilation des données, le suivi et l'évaluation, le contrôle?
9. Dans quelle mesure les informations collectées seront-elles rendues publiques?
10. 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?

Ce module propose des ressources pour vous aider à répondre aux questions stratégiques ci-dessus, en présentant les expériences d'autres pays (section 2), en explicitant les informations nécessaires à recueillir (section 3), et en développant les principales considérations à prendre en compte pour chaque question (section 4).

#### VOIR ÉGALEMENT:

**Module 2: Définitions**  
Définit ce qui sera mesuré

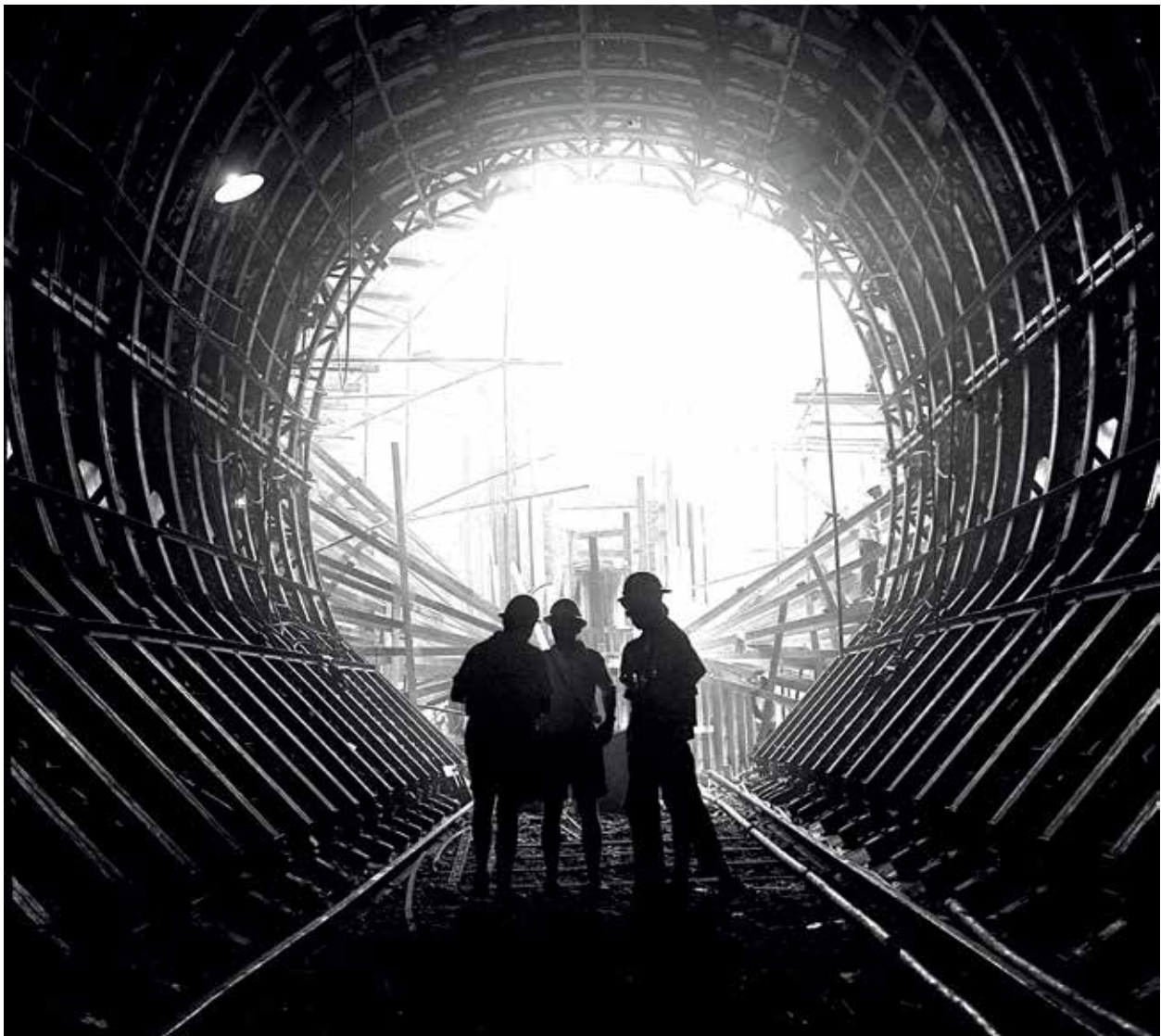
**Module 7: Coordination institutionnelle et renforcement des capacités**  
Mettre en adéquation les mesures avec les capacités disponibles

## 2. Leçons tirées de l'expérience internationale

Très peu de pays disposent d'informations précises sur leur niveau de référence avant d'élaborer leur approche en matière d'approvisionnement local, car il n'y a en général pas de définition convenue ni de mécanisme cohérent de collecte de données en place avant la mise en place d'une approche. Les informations disponibles sont le plus souvent basées sur les rapports émanant des sociétés minières ou des organismes de soutien aux entreprises, qui peuvent avoir des définitions discordantes et des niveaux de partage de l'information insuffisants.

Les approches de suivi et d'évaluation dans le secteur minier sont en évolution, dans leur ensemble et en ce qui concerne l'approvisionnement local. Dans certains cas, le suivi peut se limiter aux initiatives ciblées de développement des fournisseurs, comme au Mozambique et au Chili. L'Afrique du Sud offre l'exemple d'un système plus complet (bien qu'il se concentre sur l'émancipation économique des Noirs en général plus que sur l'approvisionnement local) dans lequel la certification des fournisseurs repose sur une approche fondée sur une batterie d'indicateurs. En Mongolie, des observateurs de la société civile, faisant partie d'un réseau mis en place pour le contrôle des marchés publics, siègent en qualité d'observateurs dans les comités d'évaluation des offres soumises pour les marchés publics, mais cela ne semble pas avoir été étendu de manière significative au contrôle de l'approvisionnement dans le secteur minier.

Le suivi et l'évaluation ont toujours été bien plus développés dans les secteurs pétrolier et gazier. Par exemple, des mécanismes robustes de collecte de données sont en place depuis un certain temps dans les secteurs pétrolier et gazier du Brésil, où des certifications du niveau de contenu local sont utilisées pour des intrants spécifiques (biens et services). Cet exemple montre l'étendue des ressources nécessaires pour gérer une approche de certification très formelle. Cependant, les pays qui ont adopté récemment une réglementation sur le contenu local en matière de pétrole et de gaz sont aussi en retard dans le suivi et l'évaluation. Au Nigéria, par exemple, le processus de suivi et d'évaluation du contenu local dans le secteur pétrolier est critiqué pour son manque de transparence (dans l'attribution des contrats aux producteurs pétroliers comme aux fournisseurs) et pour l'absence de définitions claires de l'approvisionnement local.



## Brésil



### La certification pour encourager le suivi et l'évaluation du contenu local

En 2011, la production pétrolière du Brésil était de 2,7 millions de barils par jour, ce qui en fait le douzième plus grand producteur de pétrole au monde. Il produit également 438 milliards de pieds cubes (bcf) de gaz naturel par jour. Même si son industrie minière se développe de plus en plus, les politiques sur le contenu local se concentrent actuellement sur les secteurs pétrolier et gazier. L'ANP, l'Agence nationale du pétrole, est la principale entité fédérale qui régule l'industrie pétrolière et gazière, et en négocie et contrôle les concessions.

Avant 2003, l'ANP s'appuyait sur les dispositions des contrats de concession pour soutenir le suivi et l'évaluation. En 2003, l'ANP a instauré des règles spécifiques concernant la déclaration et le suivi du contenu local (en vertu de l'Ordonnance 180/2003). En 2007, l'ANP a mis en place un Système de certification du contenu local, qui a établi des règles en matière de contenu appliquées à tous les contrats signés depuis le septième tour d'appel d'offres.

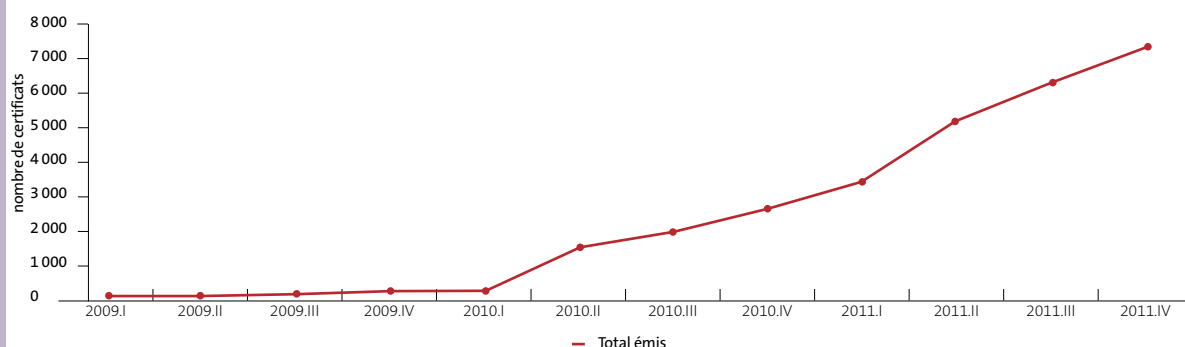
À l'heure actuelle, l'ANP mène le suivi et l'évaluation grâce aux rapports trimestriels des exploitants pétroliers et gaziers, avec l'appui du système de certification qui valide les niveaux de contenu local. Ainsi, le rôle de l'ANP dans le suivi du contenu local comprend les éléments suivants :

- La délivrance de modèles de certification et de rapports;
- La définition des obligations et critères minimaux;
- L'accréditation, le suivi et la vérification des entités de certification;
- Le suivi des conventions de concession;
- Le suivi et l'évaluation des engagements pris en matière de contenu local;
- L'application de pénalités en cas de non-conformité;
- Le suivi de l'évolution des tendances en matière de contenu local pour chaque type de bien et de service.

#### Certification

Dans le cadre du système de certification, l'ANP accrédite des entités de certification privées afin qu'elles attestent des niveaux de contenu local – il y a actuellement 21 agences de certification accréditées par l'ANP. En 2011, plus de 7 500 certificats attestant du pourcentage de contenu local de biens ou services spécifiques avaient été délivrés. Ces certificats ont été délivrés à 400 fournisseurs locaux, représentant des investissements au Brésil à hauteur de plus de deux milliards de dollars US. L'Organisation nationale de l'industrie pétrolière (ONIP) est un organisme de certification de premier plan qui a développé un registre de plus de 2 000 fournisseurs agréés de biens et services dans la chaîne de production du pétrole et gaz.

#### AUGMENTATION DE LA CERTIFICATION DU CONTENU LOCAL DE 2009 À 2011



#### Ressources

Le service de l'ANP en charge du contenu local a ouvert en 2008, avec une moyenne de sept salariés à temps plein, et s'est développé pour atteindre 18 salariés en 2013.

#### Leçons apprises

L'ANP a spécifié que la politique de contenu local devrait inclure un volet sur les domaines à soutenir à chaque stade – par exemple, des activités ou des industries, des régions ou des phases spécifiques<sup>23</sup>. L'ANP considère qu'à l'heure actuelle, il est difficile de faire le suivi du contenu local pour tous les types d'intrants. Cependant, après avoir envisagé de réduire son champ d'action, elle l'a maintenu sur l'ensemble des produits parce qu'il serait difficile de modifier tous les contrats conclus depuis 2005. Néanmoins, le gouvernement consulte les associations professionnelles sur les nouvelles unités de production industrielle qui pourraient se développer au Brésil.

L'ANP s'est également rendu compte que les pénalités peuvent encourager les exploitants à se mettre en conformité – elle a remarqué qu'après avoir instauré des pénalités plus lourdes en 2011, les exploitants ont pris une part plus active dans le suivi et l'évaluation du contenu local.

## Mesurer l'impact de l'approvisionnement local du secteur minier sur l'emploi

La croissance économique et la création d'emploi sont souvent des objectifs majeurs des stratégies d'approvisionnement local dans le secteur minier. Ce n'est cependant pas un processus simple que de mesurer et suivre la valeur ajoutée et le nombre d'emplois créés par l'approvisionnement dans le secteur minier ou d'une société minière particulière.

Cela s'explique en grande partie par le fait que les fournisseurs locaux dépensent à leur tour les recettes issues des commandes passées par les sociétés minières, quand ils paient leurs employés, achètent des intrants auprès d'entreprises locales et investissent dans leur capacité de production. Les dépenses des fournisseurs génèrent ainsi une production de la part de leurs propres fournisseurs, et des dépenses de la part à la fois de leurs fournisseurs et de leurs employés. À chaque cycle, il y a de nouveau de la valeur ajoutée (distribuée sous forme de salaires versés aux travailleurs, d'impôts payés au gouvernement et de bénéfices revenant aux propriétaires d'entreprises) et des emplois créés.

De ce fait, la société minière a des **impacts « directs », « indirects » et « induits »**. Les impacts « directs » sont ceux liés à l'activité de la société, à savoir les emplois et les achats de la société. Les effets « indirects » sont les effets résultant des activités des fournisseurs de la société ainsi que de celles des fournisseurs des fournisseurs. Les effets « induits » sont les effets découlant du fait que tous les employés locaux (ceux de la société minière, de ses fournisseurs, des fournisseurs des fournisseurs, etc.) dépensent leurs salaires dans l'économie.

Plus globalement, les mêmes principes peuvent s'appliquer au secteur minier dans son ensemble. Les dépenses d'approvisionnement du secteur minier sont des ventes pour les industries fournisseurs, et donnent lieu à des salaires, impôts, et des achats d'intrants auprès d'autres entreprises. Les ventes de ces entreprises donnent lieu à leur tour à des salaires, impôts et achats d'intrants, et ainsi de suite.

Au bout du compte, la valeur ajoutée et les emplois totaux créés dans le pays par la société minière (ou le secteur minier) peuvent s'exprimer sous forme d'un **coefficient multiplicateur de la valeur ajoutée et des emplois directs** de la société minière (ou du secteur minier). Chaque fois qu'il y a une « fuite » en dehors du pays, sous la forme de dépenses d'approvisionnement, de salaires, ou de bénéfices payés à des agents économiques étrangers, il y a une réduction de l'impact global et, par conséquent, du coefficient multiplicateur. De fait, les fuites qui se produisent dans les premiers cycles ont plus de conséquences que celles qui se produisent dans les cycles subséquents.

Au niveau de la société minière, les tentatives pour mesurer l'impact sur l'emploi se limitent généralement à l'impact indirect du premier cycle. Les sociétés minières qui ont des programmes actifs d'approvisionnement local ou de développement des fournisseurs locaux collectent généralement des informations sur le nombre d'emplois créés par leurs fournisseurs locaux ou d'emplois créés par des contrats spécifiques (par exemple, le projet Ambatovy à Madagascar).


Pour mesurer **la totalité des effets indirects et induits**, on a généralement recours à **la modélisation économique par des tableaux entrées-sorties**, mais cela nécessite la participation d'économistes professionnels et la disponibilité de données détaillées sur la société minière ou le secteur minier, ainsi que des données économiques à l'échelle du pays. Au Ghana, par exemple, une étude menée pendant plus de six mois sur « L'impact socio-économique de la Newmont Ghana Gold Limited<sup>24</sup> » a estimé à 3,8 le multiplicateur d'emploi dans la chaîne de valeur directe de Newmont Ghana, et à près de 50 000 les emplois totaux créés, soit **un coefficient multiplicateur de 28 par rapport aux 1700 emplois directs créés par Newmont**. L'étude a consisté à faire une simulation en utilisant l'état des flux de trésorerie de Newmont et une matrice de comptabilité sociale du Ghana, qui est une représentation statistique des relations entre les acteurs économiques (c'est-à-dire les transactions entre les secteurs d'activités, les ménages, le gouvernement et le reste du monde), afin de déterminer la production par secteur. Les ratios de production par travailleur des différents secteurs ont ensuite été utilisés pour déterminer l'impact sur l'emploi.

Dans un autre cas, le multiplicateur d'emploi total dans la mine d'or de Yanacocha au Pérou a été estimé à **14**; et une étude de la Banque mondiale a déterminé qu'en Afrique, le multiplicateur d'emploi est souvent aux alentours de **8 à 10**.

Un facteur clé qui influence le multiplicateur d'emplois potentiel en Afrique de l'Ouest est l'existence d'un vaste secteur informel, qui est moins efficace et qui nécessite plus de main-d'œuvre. Les sociétés minières ont tendance à travailler directement avec des entreprises structurées, mais lorsqu'on passe aux fournisseurs des fournisseurs et cycles en dessous, jusqu'au secteur informel, la création d'emploi augmente de façon significative. L'impact potentiel sur la société et sur la réduction de la pauvreté est encore plus important du fait du fort ratio de la population globale par rapport à la population active; cela signifie que chaque travailleur subvient aux besoins d'un plus grand nombre de personnes comparativement à d'autres régions du monde. Les parties prenantes perçoivent parfois cette dynamique au niveau « local, local », car on entend souvent dire que même « un tout petit contrat octroyé par la société minière à un fournisseur local pourrait faire une grande différence dans la vie de tant de gens au sein de la communauté ».

Se concentrer sur le nombre total d'emplois créés comme indicateur risque fort de ne pas être optimal à moyen ou long terme. Pour qu'il y ait une croissance durable et qu'une transformation structurelle se produise, **des activités à forte productivité doivent se développer parallèlement (ou en remplacement) aux activités à faible productivité et forte intensité de main d'œuvre**. Il est possible de mesurer auprès des fournisseurs des indicateurs tels que les salaires moyens, la valeur ajoutée moyenne ou le nombre d'emplois par catégorie, mais la collecte et le traitement de telles données peuvent se révéler onéreux.

### 3. Collecter les informations nécessaires

Certaines informations essentielles sont nécessaires pour prendre ces décisions stratégiques. Cela requiert généralement de recueillir des informations de sources multiples. Le tableau suivant énumère **les questions auxquelles il faut apporter des éléments de réponse**, et les illustrent à travers l'exemple d'un pays où des travaux ont été menés dans le cadre du projet ALMAO. Pour répondre aux questions sur support électronique, veuillez télécharger le cahier de travail 

## Questions visant à réunir de l'information, avec des exemples de réponses pour le **Burkina Faso**



### 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

Aucune institution n'assume complètement le suivi et l'évaluation de l'approvisionnement local dans le secteur minier. Les rôles joués par différents acteurs clés sont les suivants:

- Ministère des Mines et de l'Énergie: chargé de la définition de la politique minière du gouvernement, de l'élaboration du cadre réglementaire pour le secteur minier et de l'application des lois et règlements;
- Inspection technique des services (ITS) (relevant du ministère ci-dessus): en charge du contrôle et du suivi des activités des différentes institutions, des projets et des programmes du ministère;
- Direction générale des mines et de la géologie (DGMG) (relevant également du même ministère): en charge de l'application et du contrôle du Code minier et des décrets d'application;
- Direction générale des douanes (au sein du ministère de l'Économie et des Finances): en charge de la vérification des importations et de l'application des droits de douane, y compris tous les processus liés à la liste minière.
- D'autres ministères participent à des aspects spécifiques: ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat; ministère de la Fonction publique, du Travail et de la Sécurité sociale; ministère de la Jeunesse, de la Formation professionnelle et de l'Emploi; ministère de l'Agriculture et de la Sécurité alimentaire; ministère des Ressources animales et Halieutiques.
- La Chambre des mines: s'est fixé parmi ses objectifs de développer des initiatives en matière d'approvisionnement local, et peut jouer un rôle dans le suivi et l'évaluation des sociétés minières. Certaines sociétés minières établissent déjà volontairement des rapports et font le suivi de leurs actions et résultats en matière d'approvisionnement local.
- Société civile/ONG: Plan Canada et ORCADE sont tous deux de plus en plus actifs au niveau de l'approvisionnement local et peuvent jouer un rôle dans le suivi et l'évaluation.

### 2. 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

Les systèmes de suivi et d'évaluation sont limités au Burkina Faso. Les systèmes de collecte de données et de suivi et évaluation suivants sont en place:

- Systèmes d'information des sociétés minières – ces systèmes collectent des informations dont le niveau de détail est limité et variable.
- Des collectes de données/audits en cours de certaines sociétés minières sur leurs fournisseurs actuels – ceci n'est pas un processus de collecte de données ni de suivi systématiques.
- Divers rapports et études réalisés ou en cours de réalisation par les parties prenantes, y compris une étude par la Chambre des mines, l'analyse des fournisseurs de l'ALMAO, l'étude en cours de l'ONG ORCADE, le Projet de Pôle de croissance minier financé par la Banque mondiale, etc.

### 3. 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 possibles:

Les responsables du ministère des Mines

Les mécanismes intervenant dans la définition des processus de suivi et d'évaluation au Burkina Faso sont les suivants:

- Règlements/décrets/instructions du ministère des Mines et de l'énergie, créant et définissant les attributions des différentes divisions ou unités au sein du ministère;
- Lois/décrets présidentiels ou interministériels pour des démembrements plus importants ou stratégiques, ou pour ceux qui impliquent plusieurs ministères ou un financement spécifique par un bailleur de fonds.
- Revue en cours du dispositif de suivi et d'évaluation, dans le cadre de la révision du Code minier et des décrets d'application. Cette révision inclut un processus technique, un processus consultatif avec les principales parties prenantes en plusieurs étapes, et un processus politique (vote à l'Assemblée nationale).

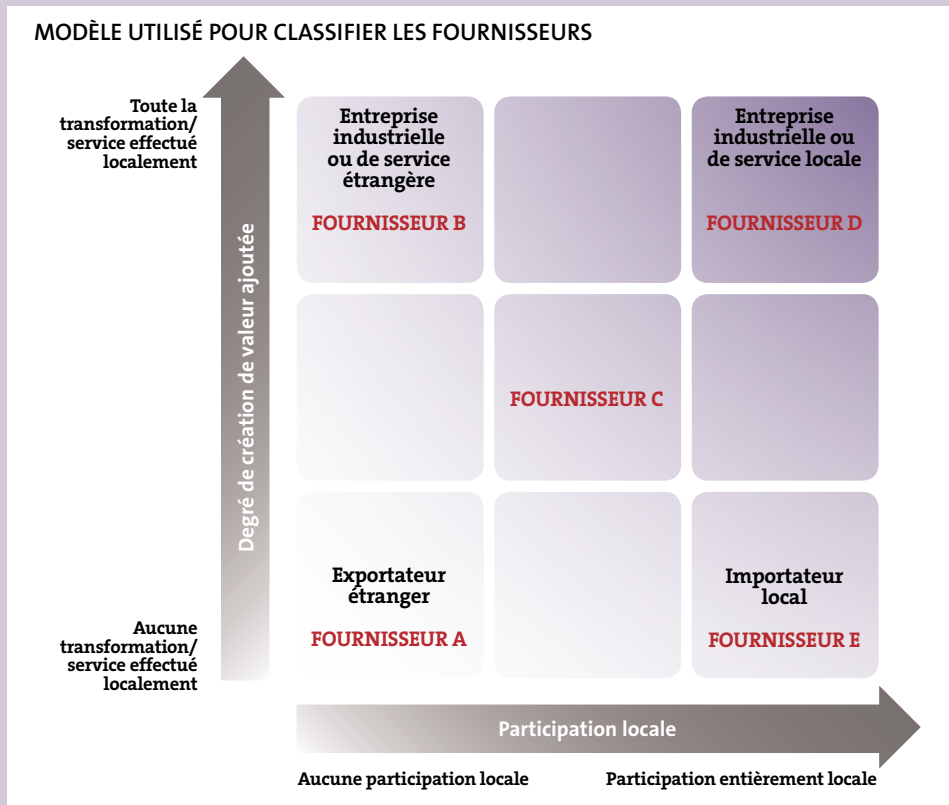
## 4. Répondre aux questions stratégiques

Une fois les informations ci-dessus collectées, il s'agit d'apporter des **réponses aux questions stratégiques ci-dessous**. Pour répondre aux questions sur support électronique, veuillez télécharger le cahier de travail 

### 1. COMMENT LA DÉFINITION ADOPTÉE SE TRADUIT-ELLE EN TERMES D'EXIGENCES RELATIVES À L'ÉVALUATION?

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

Comme indiqué dans le module 2, l'approvisionnement local peut être défini de façon à soutenir le développement socio-économique. Par exemple, le modèle ALMAO ci-dessous comporte de multiples implications en termes de mesures.



Le tableau ci-dessous fournit plus de détails sur la façon dont deux éléments de la définition qui se rapportent aux fournisseurs pourraient se traduire en termes d'exigences relatives à l'évaluation.

Élément	Exigences relatives à l'évaluation
<p><b>Niveau de participation des citoyens dans l'entreprise fournisseur:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propriété</li> <li>• Gestion</li> <li>• Emploi</li> </ul>	<p><b>Besoins d'informations:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents officiels de propriété, par exemple certificats d'actionnaires;</li> <li>• Vérification de la propriété effective réelle;</li> <li>• Gestion (selon la définition, niveaux standards convenus comme postes de direction): organigramme de la société et vérification de la nationalité;</li> <li>• Salariés figurant dans les registres de paie et dont la nationalité est vérifiée; paiements effectués à des travailleurs contractuels, informations sur leur nationalité inscrites à leurs dossiers.</li> </ul> <p>Le processus d'évaluation devra couvrir toutes les entreprises identifiées comme fournisseurs de sociétés d'exploration ou d'exploitation minière ou de leurs sous-traitants principaux dans le pays pour une année donnée.</p>
<p><b>Valeur ajoutée créée localement par les fournisseurs:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrants locaux</li> <li>• Transformation substantielle</li> <li>• Réalisation locale de services</li> </ul>	<p><b>Besoins d'informations:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits et services principaux fournis au secteur minier par chaque fournisseur.</li> <li>• Dans le cas de produits: pour évaluer la transformation substantielle dans les cas où les produits utilisent des matières premières importées, il faudra: <ul style="list-style-type: none"> <li>– pour les produits non transformés, connaître leur origine;</li> <li>– pour les produits transformés, connaître la valeur et l'origine des intrants;</li> </ul> </li> <li>• Dans le cas de services: il faudra déterminer le lieu où le prestataire réalise, gère et contrôle la majorité de ses services.</li> </ul> <p>Le processus d'évaluation devra couvrir toutes les entreprises identifiées comme fournisseurs de sociétés d'exploration ou d'exploitation minière ou de leurs sous-traitants principaux dans le pays pour une année donnée.</p>

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 les données collectées dans d'autres pays permettrait également de faire des comparaisons et d'en tirer des leçons.

## 2. QUELLES SONT LES PRINCIPALES LACUNES DANS LES DONNÉES AUXQUELLES IL FAUT REMÉDIER?

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

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.

## 3. 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 ALMAO

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).

## 4. COMMENT LE SUIVI ET L'ÉVALUATION PEUVENT-ILS CONTRIBUER À AMÉLIORER LES ACTIONS DE SOUTIEN?

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

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.

## 5. QUELLES INFORMATIONS DOIVENT ÊTRE COLLECTÉES ET DE QUELLES SOURCES ÉMANERONT-ELLES?

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

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
<b>Niveau de participation des citoyens dans la société du fournisseur:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propriété</li> <li>Gestion</li> <li>Emploi</li> </ul>	<b>Propriété</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bases de données sur l'immatriculation des entreprises;</li> <li>Registres des fournisseurs, immatriculations effectuées, et validation ou certification des fournisseurs;</li> <li>Questionnaires des organismes de soutien remplis par les fournisseurs;</li> <li>Données relatives à l'adhésion à des organisations professionnelles;</li> <li>Documents attestant de l'identité du propriétaire de l'entreprise et ou bases de données centralisées contenant la nationalité.</li> </ul> <b>Gestion et emploi:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports des sociétés sur l'emploi et la participation à la gestion des locaux;</li> <li>Registres de paie ou contrats de travail;</li> <li>Organigrammes;</li> <li>Documents attestant de l'identité des dirigeants et ou bases de données centralisées contenant la nationalité;</li> <li>Renseignements sur les permis de travail (pris de façon individuelle ou par le biais de systèmes centralisés).</li> </ul>
<b>La valeur ajoutée créée localement par les fournisseurs, par exemple:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intrants locaux</li> <li>Transformation substantielle</li> <li>Réalisation locale de services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports ou enquêtes sur les fournisseurs et potentiellement les rapports de vérification et documents justificatifs comme les preuves des achats des fournisseurs;</li> <li>Systèmes d'information et de gestion des approvisionnements des sociétés minières (dans les cas où les informations sur la valeur ajoutée sont collectées);</li> <li>Enquêtes des organismes de statistiques nationales sur le produit intérieur brut et la valeur ajoutée au niveau local;</li> <li>Documents douaniers.</li> </ul>

## 6. SELON QUELLES MODALITÉS L'INFORMATION SERA-T-ELLE COMMUNIQUÉE? PAR EXEMPLE:

- **SYSTÈME DÉCLARATIF OU CERTIFICATION/VÉRIFICATION PAR UNE AUTORITÉ INDÉPENDANTE?**
- **SOUMISSION DE RAPPORTS SOUS FORME PAPIER OU ÉLECTRONIQUE?**
- **À QUELLE FRÉQUENCE?**

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

#### 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 égarer 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.



## 7. 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 ALMAO

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.

## 8. 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 ALMAO

#### 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 comme membres 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;
- Au ministère du Commerce;
- À 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
- Aux bureaux nationaux de l'ITIE
- À des commissions interministérielles ou multipartites
- À des entités de vérification internationales telles que Bureau Veritas
- À 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.

## 9. DANS QUELLE MESURE LES INFORMATIONS COLLECTÉES SERONT-ELLES RENDUES PUBLIQUES?

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

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.

## 10. 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 ALMAO

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.



---

## Notes

### Module 3

- <sup>1</sup> <http://www.revenuewatch.org/sites/default/files/General%20Regulatory%20Framework%20for%20Hiring%20of%20Services%20and%20Goods%20from%20National%20Companies%20by%20Companies%20in%20the%20Oil%20Industry.pdf>
- <sup>2</sup> <http://www.menas.co.uk/localcontent/home.aspx?country=1&tab=law>
- <sup>3</sup> Traduction fournie par Google Traduction sur APDN 2011
- <sup>4</sup> <http://www.skkmigas.go.id/wp-content/uploads/2012/09/APDN-Addendum-Final-2-Mei-2011.pdf>
- <sup>5</sup> Local content policies in the oil and gas industry, Banque mondiale, p. 85-86 [http://issuu.com/world.bank.publications/docs/local\\_content\\_policies\\_in\\_the\\_oil\\_and\\_gas\\_sector#](http://issuu.com/world.bank.publications/docs/local_content_policies_in_the_oil_and_gas_sector#)

### Module 4

- <sup>6</sup> FDI spillovers in Sub-Saharan African natural resources sectors, Banque mondiale (2013)
- <sup>7</sup> FDI spillovers in Sub-Saharan African natural resources sectors, Banque mondiale (2013)
- <sup>8</sup> <http://www.bitc.org.uk/our-resources/case-studies/bhp-billiton-world-class-supplier-programme-chile#sthash.Te7krcWF.dpuf>
- <sup>9</sup> <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6d5e7b804dadef659a67bf48b49f4568/sba-proj-guinea-riotinto.pdf?MOD=AJPERES>
- <sup>10</sup> [http://www.businessedge-africa.com/about\\_what\\_is.php](http://www.businessedge-africa.com/about_what_is.php)
- <sup>11</sup> Seizing Potential: An overview of the Liberian marketplace, Building Markets (2012)

### Module 5

- <sup>12</sup> Adapté de Reverse the curse: Maximizing the potential of resource-driven economies de McKinsey Global Institute (2013), p. 71
- <sup>13</sup> Principaux éléments : listes minières propres à chacune des phases d'exploration, de construction et d'exploitation ; une société ne peut avoir qu'une seule liste en vigueur à un moment donné ; trois catégories possibles dans une liste minière : équipements, matériels, et autres immobilisations corporelles, consommables pour l'extraction et la concentration des substances minières brutes, consommables pour la transformation des substances minières en produits semi-finis ou finis ; intégration des listes de sous-traitants dans la liste du détenteur de permis ; etc.

<sup>14</sup> Par exemple, certains codes peuvent bénéficier d'exemptions uniquement pour des usages spécifiques, etc.

<sup>15</sup> Le Libéria est en cours d'adhésion à l'OMC.

<sup>16</sup> Par exemple, le Ghana a pris l'engagement de libéraliser le commerce des services dans les secteurs suivants, sous réserve de certaines limitations : construction, santé, éducation, tourisme et services relatifs aux voyages, transport maritime, services financiers et services de communication. Les limitations appliquées comprennent notamment l'obligation d'effectuer un investissement minimal pour les services fournis à travers une présence commerciale au Ghana, des limitations sur les permis de travail accordés pour la fourniture de services effectuée à travers la présence de personnes physiques, une participation minimale détenue par des ressortissants ghanéens (pour les services d'assurance fournis à travers une présence commerciale) ou obligations applicables aux coentreprises (joint ventures) (services de télécommunication spécifiques fournis à travers une présence commerciale).

<sup>17</sup> Cet article reconnaît que les membres dont l'économie « ne peut assurer à la population qu'un faible niveau de vie et en est aux premiers stades de son développement » peuvent légitimement prendre des mesures de protection affectant les importations pour autant que la réalisation des objectifs de l'AGETAC s'en trouve facilitée.

<sup>18</sup> Il y a lieu tout de même d'analyser ces engagements de façon plus approfondie.

<sup>19</sup> [http://www.wto.org/english/tratop\\_e/gproc\\_e/memobs\\_e.htm#memobs](http://www.wto.org/english/tratop_e/gproc_e/memobs_e.htm#memobs)

<sup>20</sup> <http://ictsd.org/i/news/bioresreview/164805/>

<sup>21</sup> <http://www.twinside.org.sg/title2/resurgence/2013/269-270/econ3.htm>

### Module 6

<sup>22</sup> Voir <https://www.youtube.com/watch?v=V3Z4TduMV10> ; [http://www.angloamerican.com/business/copper/projects/co\\_projects3.aspx](http://www.angloamerican.com/business/copper/projects/co_projects3.aspx) ; [http://www.cao-ombudsman.org/cases/case\\_detail.aspx?id=185](http://www.cao-ombudsman.org/cases/case_detail.aspx?id=185)

### Module 8

<sup>23</sup> Entrevue avec le Coordinateur du contenu local de l'ANP

<sup>24</sup> Professeur Ethan B. Kapstein de l'INSEAD et Dr. Rene Kim, Willem Ruster et Hedda Eggeling de Steward Redqueen