



# L'APPROVISIONNEMENT AUPRÈS DES PME LOCALES

GUIDE DE BONNES PRATIQUES POUR LES SECTEURS MINIER, PÉTROLIER  
ET GAZIER AUSTRALIENS



ANA MARIA ESTEVES  
DAVID BRERETON  
DANIEL SAMSON  
MARY-ANNE BARCLAY

# REMERCIEMENTS

Beaucoup de gens ont fait preuve de générosité en contribuant à l'élaboration de ce Guide de bonnes pratiques d'approvisionnement local. Le projet n'aurait pas été possible sans le soutien de nos partenaires : Bechtel, BHP Billiton, Enterprise Connect, Newmont, Rio Tinto et Santos. L'élaboration du guide a grandement bénéficié de l'apport du groupe de référence et du comité consultatif d'experts du projet, dont les noms des membres figurent aux annexes B et C. Nous remercions : Melissa Wells, Bruce Coyne et Victoria Francis de Cardno Emerging Markets; Lynden Griggs de l'Université de Tasmanie et Veronica Klimenko du CSRM pour leurs conseils et leurs idées. Nous remercions tous ceux que nous avons interviewés dans le cadre de l'appui à la recherche et qui nous ont aidés à maintenir la pertinence de ce document pour les praticiens de la gestion.

Enfin, nous voudrions également reconnaître la précieuse contribution offerte par Aboriginal Enterprises in Mining, Energy and Exploration (AEMEE) et, en particulier, leur directrice générale, Sally McMartin, qui ont organisé un forum très réussi sur la participation des PME locales à Perth en mars 2010. En plus de fournir aux participants l'occasion de partager et d'apprendre sur les bonnes pratiques, les discussions lors du Forum ont contribué au développement de ce guide.



Clause de non-responsabilité: Les utilisateurs de ce guide sont priés de noter qu'il est uniquement destiné à servir de référence générale et ne saurait remplacer les conseils professionnels. Les informations contenues dans ce manuel sont de nature générale et doivent être adaptées aux circonstances particulières des utilisateurs.

Image couverture: Apprenti chaudronnier, David Ambrum sur les unités de tuyauterie isolées d'Yarwun Alumina Refinery (Gladstone, Australie) © CSRM,

## L'ÉQUIPE DE RECHERCHE

DRE ANA MARIA ESTEVES

Directrice, Community Insights Pty Ltd (chef de projet)

PROF. DAVID BRERETON

Directeur, Centre for Social Responsibility in Mining (CSR), Sustainable Minerals Institute, Université de Queensland

PROF. DANIEL SAMSON

Department of Management and Marketing, Faculty of Business and Economics, Université de Melbourne

MARY-ANNE BARCLAY

Research Fellow Centre for Social Responsibility in Mining (CSR), Sustainable Minerals Institute, Université de Queensland

## PARTENAIRES DU PROJET



Community Insights PTY LTD  
Linking business with development



RioTinto



Santos





# CONTENU

Introduction	01
<b>01</b> Élaborer une stratégie d'approvisionnement local	04
Exploration	09
Faisabilité et planification/Étude d'ingénierie initiale (FEED)	10
Construction	11
Opérations	12
Clôture	12
Une approche en fonction de la vie du projet	13
<b>02</b> Renforcer la capacité interne de mise en œuvre d'une stratégie d'approvisionnement local	14
<b>03</b> Identifier les opportunités	20
Étude de cas : Enquête sur les entreprises locales (Anglo Ferrous Brazil)	24
Étude de cas : Système de notation des PME (ExxonMobil, Papouasie-Nouvelle-Guinée)	26
Étude de cas : Century Mine, MMG, Région du Golfe Queensland Nord	27
Étude de cas : Diavik Diamond Mines Inc., Rio Tinto, Canada	28
Étude de cas : Rio Tinto Argyle Diamond Mine, Kimberley, Australie-Occidentale	29
Étude de cas : BHP Billiton Iron Ore, Pilbara, Australie-Occidentale	30
Étude de cas : Ngarda Civil and Mining, Australie-Occidentale	31
Étude de cas : Anglo Zimele, Afrique du Sud	33
Étude de cas : ESS Gumala	34
Aboriginal Enterprises in Mining, Energy and Exploration (AEMEE) [les entreprises aborigènes dans les secteurs de l'exploration et de la production énergétique et minière]	36
Aboriginal Foundation of South Australia [La Fondation aborigène de l'Australie-Méridionale]	36
Australian Indigenous Minority Supplier Council [Conseil des fournisseurs membres de minorités visibles dans l'industrie australienne] (AIMSC)	36
Digedi	36
Directory of Grants and Initiatives for Desert Businesses [répertoire des subventions et des initiatives pour les mines dans le désert]	36
Enterprise Connect	36
ePilbara	37
Hunternet	37
Indigenous Business Australia [commerce autochtone, Australie] (IBA)	37
Indigenous Capital Assistance Scheme [stratégie de soutien financier aux entreprises autochtones] (ICAS)	37
Industry Capability Network (ICN) [Réseau .pour favoriser l'essor de l'industrie]	38
iDISC	38
MESCA	38
Many Rivers Opportunities	38
New Enterprise Incentive Scheme (NEIS)	38
Pilbara Aboriginal Contractors Association (PACA)	38

<b>04</b> Créer les contrats	40
Approvisionnement électronique	42
Étude de cas : Newmont Boddington Gold, Australie-Occidentale	45
Critères de préqualification	46
Les normes de conformité et la sélection basée sur la performance et les ICP lors d'appels d'offres	46
Travailler avec des soumissionnaires préférés	47
Conditions du contrat	48
<b>05</b> Développer la capacité des PME locales	49
<b>06</b> Faire le suivi et l'évaluation de la stratégie	54
Lectures complémentaires	57
ANNEXE A : Le cadre législatif et politique de l'approvisionnement local en Australie	59
<b>01</b> Loi sur les pratiques commerciales de 1974 – Commonwealth d'Australie	60
<b>02</b> Accords internationaux de libre-échange	61
<b>03</b> Loi sur la discrimination raciale de 1975 – Commonwealth d'Australie	62
<b>04</b> Australian Industry Participation National Framework [Cadre national pour la participation de l'industrie australienne]	62
ANNEXE B : Membres du groupe de référence du projet	63
ANNEXE C : Membres du groupe consultatif d'experts du projet	64
<b>TABLEAUX ET FIGURES</b>	
Figure 1: Le développement et la mise en œuvre d'une stratégie d'approvisionnement local	02
Figure 2: Avantages potentiels de l'approvisionnement auprès de PME locales	05
Figure 3: Les opportunités que présentent les PME à chaque stade du cycle de vie du projet	08
Figure 4: Segmentation des opportunités proposée par ExxonMobil	21
Figure 5: Un processus décisionnel qui s'appuie sur de critères multiples	44
Figure 6: Étapes de développement du plan d'amélioration des affaires dans la région d'Ahafo	53

# ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AIMSC	Australian Industry Minority Supplier Council [Conseil des fournisseurs membres de minorités visibles dans l'industrie]
AIPNF	Australian Industry Participation National Framework [Cadre national pour la participation de l'industrie australienne]
B-BEE	Broad based-Black Economic Empowerment [Émancipation économique à base élargie des Noirs]
BEE	Black Economic Empowerment [Émancipation économique des Noirs]
PDG	président-directeur général
DIISR	Department of Innovation, Industry, Science and Research [Ministère de l'Innovation, de l'Industrie, de la Science et de la
IAC	ingénierie, approvisionnement et construction
IAGC	ingénierie, approvisionnement et gestion de la construction
EIESS	évaluation des impacts environnementaux, sociaux et sanitaires
FEL	Front End Loading [planification avant-projet]
FEED	Front End Engineering Design [ingénierie de base]
GCA	Gulf Communities Agreement [Accord avec les communautés du golfe de Carpentarie]
SSE	santé, sécurité et environnement
IBA	Indigenous Business Australia [Commerce autochtone, Australie]
IFC	International Finance Corporation [Société financière internationale]
ICN	Industry Capability Network [Réseau pour favoriser l'essor de l'industrie].
ICP	indicateurs clés de performance
LNG	Liquefied Natural Gas [gaz naturel liquéfié]
MESCA	Minerals and Energy Services Council of Australia
MPRDA Act	(South African) Minerals and Petroleum Resources Development Act [Loi sur le développement des ressources
NEIS	New Enterprise Incentive Scheme [Programme incitatif pour les nouvelles entreprises]
FEO	fabricant d'équipement d'origine
SST	Santé, sécurité au travail
PACA	Pilbara Aboriginal Contractors Association [Association des constructeurs aborigènes de Pilbara]
PNG	Paouasie-Nouvelle-Guinée
PNGLNG	Papua New Guinea Liquefied Natural Gas [le projet de gaz naturel liquéfié de Papouasie-Nouvelle-Guinée]
RANms	Regional and National Maintenance Services [Services d'entretien régionaux et nationaux]
GCA	gestion de la chaîne d'approvisionnement
SEAT	(Anglo American's) Socio Economic Assessment Toolkit [boîte à outils d'évaluation socioéconomique créée par Anglo American]
PME	petite ou moyenne entreprise

# INTRODUCTION

Les industries des secteurs miniers, pétroliers et gaziers veulent davantage offrir l'opportunité aux entreprises de participer aux projets d'exploitation des ressources. Plusieurs grandes entreprises ont aujourd'hui adopté des politiques et des normes visant explicitement à accroître l'approvisionnement local. De plus, un nombre croissant d'accords conclus avec des groupes autochtones comprennent des engagements à soutenir le développement d'entreprises autochtones.

Plusieurs grandes entreprises ont aujourd'hui adopté des politiques et des normes visant explicitement à accroître l'approvisionnement local. De plus, un nombre croissant d'accords conclus avec des groupes autochtones comprennent des engagements à soutenir le développement d'entreprises autochtones.

Les grandes sociétés reconnaissent que la participation à l'économie locale constitue une clé pour maintenir leur permis social d'exploitation et pour démontrer qu'ils contribuent au développement à long terme des collectivités et des régions. Certaines entreprises commencent également à s'apercevoir des bénéfices commerciaux qu'elles peuvent tirer d'une activité locale accrue, tel l'abaissement des coûts de main-d'œuvre et de logistique. Cependant, alors que l'on reconnaît davantage la valeur que revêt le soutien au développement des entreprises locales, en pratique, il s'avère souvent difficile de combler l'écart entre les exigences contractuelles souvent rigides des grandes sociétés d'exploitation de ressources et les capacités d'approvisionnement réduites des PME des collectivités locales. Ce Guide de bonnes pratiques a été conçu pour aider les sociétés à surmonter ces obstacles et à intégrer les PME locales dans leurs chaînes d'approvisionnement de manière plus efficace. Le Guide fournit une gamme d'outils et d'exemples que les sociétés d'exploitation de ressources naturelles peuvent utiliser afin d'éclairer leurs décisions en matière d'implication de fournisseurs locaux et quant à leur application dans le contexte australien. En plus de présenter des études de cas et des exemples australiens, il s'inspire des pratiques d'approvisionnement d'entreprises œuvrant dans le secteur minier, pétrolier et gazier partout à travers le monde, notamment dans les économies émergentes présentant des similitudes avec les régions éloignées d'Australie.

## À QUI S'ADRESSE CE GUIDE?

Ce guide est principalement destiné aux professionnels travaillant dans le secteur des ressources naturelles australien dans le domaine de l'approvisionnement et de la chaîne d'approvisionnement, des relations communautaires et de la gestion de contrat. Le Guide s'adresse à tous ceux et celles occupant des postes dans ces domaines, car nous croyons que l'implantation réussie d'une politique d'approvisionnement locale exige l'engagement et l'alignement d'un large éventail de personnel; allant de ceux qui élaborent les stratégies contractuelles et qui gèrent le processus d'appels d'offres, aux utilisateurs finaux qui gèrent les contrats, aux principaux sous-traitants chargés de la gestion des petits contrats et au personnel chargé d'établir les relations avec les communautés.

Orienté vers les réalités propres aux endroits propices à l'exploitation des ressources en Australie, l'accent y est mis sur les régions rurales et éloignées et les communautés autochtones. Toutefois, les principes et pratiques qui y sont décrits s'appliquent également aux régions plus peuplées.

## QU'ENTEND-ON PAR UNE « ENTREPRISE LOCALE » ?

Nous emploierons le terme « local » tout au long de ce guide pour désigner les communautés habitant les zones adjacentes aux exploitations ou sur lesquelles lesdites activités ont un impact. De manière générale, l'étendue visée par cette définition ne couvre pas la totalité de l'État ou du territoire où se situe le projet, bien qu'elle puisse chevaucher plusieurs zones d'administration locales (par exemple, Bowen Basin dans le Queensland, ou Pilbara en Australie-Occidentale).

La question de ce qui constitue une « entreprise locale » a fait l'objet de plusieurs débats au cours des années. Dans certains cas, le terme signifie que l'entreprise appartient à des intérêts locaux, alors qu'à l'autre extrême, il signifie simplement que l'entreprise maintient une exploitation permanente dans une zone donnée.

Le parti pris de ce guide est que le facteur crucial n'est pas tant l'appartenance de l'entreprise à des intérêts locaux, qu'à savoir si celle-ci contribue à promouvoir l'essor économique local. Une société qui maintient une succursale locale dans l'unique but d'acheminer des biens et des services de l'extérieur vers la région en question ne produit pas cet effet. D'autre part, une société étrangère qui se joint à un consortium ou qui possède des participations dans des sociétés minières locales peut grandement contribuer au développement économique local. Le bien-fondé de l'accord local dépendra du contexte, de la nature des opportunités d'affaires générées, de la capacité locale et des aspirations des communautés et des gouvernements hôtes.

## STRUCTURE DU GUIDE

L'approche adoptée dans ce guide est fondée sur quatre principes clés :

- 01** Une stratégie d'approvisionnement locale saine et efficace requiert une analyse et des systèmes appropriés.
- 02** Les activités d'approvisionnement locales d'une entreprise devraient viser à contribuer à la santé de l'économie locale.
- 03** Les pratiques d'approvisionnement doivent chercher à favoriser plutôt qu'à empêcher la participation d'entreprises locales.
- 04** L'objectif ultime devrait être de permettre aux entreprises locales de compétitionner sur un pied d'égalité avec les autres fournisseurs.

Ce guide identifie six activités clés qui doivent être entreprises afin de rendre ces principes effectifs (Figure 1).

Afin d'en faciliter la présentation, ces activités sont ici présentées en ordre séquentiel; cependant en pratique, le processus est susceptible d'être beaucoup plus complexe. Par exemple, le renforcement des capacités internes de l'entreprise et des capacités des petites et moyennes entreprises locales devrait se produire plus ou moins en parallèle avec les tâches propres à l'identification des possibilités et à la planification et de la gestion des contrats. Idéalement, le processus est également itératif et les informations recueillies lors de suivis et d'évaluations permettent de faire évoluer le développement et l'application de la stratégie.

**FIGURE 1 :  
DÉVELOPPEMENT ET MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATÉGIE  
D'APPROVISIONNEMENT LOCALE**





Les industries des secteurs miniers, pétroliers et gaziers veulent davantage offrir l'opportunité aux entreprises de participer aux projets d'exploitation des ressources.

Ce Guide s'articule autour d'une série de questions relatives à chacune des activités illustrées à la Figure 1. Pour chaque question, nous présentons des exemples de bonnes pratiques et identifions des outils pertinents qui peuvent permettre aux entreprises à faire face aux enjeux et défis identifiés.

01. Élaborer une stratégie d'approvisionnement local

Pourquoi la participation des PME locales est-elle importante et comment peut-elle générer de la valeur pour l'entreprise? Quelle est notre évaluation préliminaire des obstacles à la participation des PME locales? Comment devons-nous adapter notre stratégie au cycle de vie du projet?

02. Renforcer la capacité interne de mise en œuvre de la stratégie

Comment gère-t-on l'approvisionnement à l'heure actuelle?  
De quoi avons-nous besoin pour mettre en œuvre notre stratégie d'approvisionnement locale?

03. Identifier les opportunités

Comment pouvons-nous identifier les opportunités au sein de l'entreprise?  
Comment pouvons-nous déterminer si la communauté locale est en mesure et si elle souhaite saisir ces opportunités?  
Comment pouvons-nous évaluer la capacité des PME locales à bien remplir les contrats?  
Comment devons-nous travailler avec les propriétaires traditionnels afin d'identifier les opportunités d'affaires?  
Qu'advient-il s'il n'y a pas, ou s'il y a peu d'entreprises locales avec qui travailler?  
Comment pouvons-nous aider les PME à accéder au financement?  
Qu'implique la mise en place d'un pôle de compétitivité?  
À qui pouvons-nous nous adresser pour obtenir de l'aide?

04. Établir et gérer les contrats

Comment s'assurer que les PME locales ont accès aux opportunités?  
Comment pouvons-nous communiquer ces opportunités et fournir de l'aide aux soumissionnaires?  
Comment devrait-on structurer le processus de sélection pour l'attribution de contrats?  
Devrait-on réserver certains contrats aux entreprises locales? Comment s'assurer de rallier les contractants principaux à l'objectif?

05. Développer la capacité des PME locales

Comment pouvons-nous renforcer la capacité des fournisseurs locaux à satisfaire aux exigences des contrats et les encourager à améliorer leurs entreprises?  
Comment pouvons-nous déterminer les besoins de formation et de développement des fournisseurs locaux?  
Comment pouvons-nous motiver et soutenir les fournisseurs locaux?  
Qu'est-il souhaitable de faire à l'interne ou en partenariat?

06. Faire le suivi et l'évaluation de la stratégie

Comment savoir si la stratégie d'approvisionnement locale adoptée est efficace?

# 01 ÉLABORER UNE STRATÉGIE D'APPROVISIONNEMENT LOCAL

01. ÉLABORER UNE STRATÉGIE D'APPROVISIONNEMENT LOCAL

02. RENFORCER LA CAPACITÉ INTERNE DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

03. IDENTIFIER LES OPPORTUNITÉS

04. ÉTABLIR ET GÉRER LES CONTRATS

05. DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DES PME LOCALES

06. FAIRE LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE

## POURQUOI LA PARTICIPATION DES PME LOCALES EST-ELLE IMPORTANTE ET COMMENT PEUT-ELLE GÉNÉRER DE LA VALEUR POUR NOTRE ENTREPRISE?

Avec le temps, la perception quant à la rentabilité de l'approvisionnement auprès de collectivités locales a évolué dans le milieu minier, pétrolier et gazier à travers le monde. La plupart des grandes sociétés opérant dans ce domaine y ont initialement été contraintes soit par un gouvernement hôte, un partenaire d'investissement, ou une communauté autochtone. Ces compagnies se sont d'abord soumises afin de se garantir l'accès aux ressources. Au fil du temps, la motivation des sociétés s'est cependant accrue et elles se sont elles-mêmes mises à rechercher des partenariats durables avec des fournisseurs locaux afin de renforcer la chaîne d'approvisionnement ainsi que leur permis social d'exploitation.

Les facteurs motivants l'approvisionnement auprès de PME locales sont nombreux. Cependant, parmi les plus cités sont la réduction des coûts et des risques, l'accès aux ressources/permis social d'exploitation, la conformité et la possibilité d'accroître les revenus (Figure 2). Le poids de chaque facteur motivant dépend d'un certain nombre de variables tels la stratégie d'entreprise, le cycle de vie du projet, la mesure dans laquelle les opportunités sont essentielles à la mission, ainsi que le contexte socioéconomique, politique et réglementaire. La Section 4 de ce guide, « Établir et gérer les contrats » comprend une matrice de décision pouvant aider à l'évaluation des niveaux de risques tolérables par rapport aux avantages de faire affaire avec des fournisseurs locaux.

## FIGURE 2 : AVANTAGES POTENTIELS DE L'APPROVISIONNEMENT AUPRÈS DE PME LOCALES

---

### RÉDUCTION DES COÛTS/EFFICACITÉ ACCRUE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

- > Réduction des coûts logistiques tels que les coûts du transport du personnel et des matériaux
- > Réduction des coûts de travail
- > Amélioration continue du service fourni à l'entreprise

### RISQUE RÉDUIT

- > Réduction des risques d'arrêts d'exploitation
- > Réduction de la dépendance de la communauté vis-à-vis de l'entreprise (ce qui souvent entraîne son effondrement lors de la fermeture de cette dernière) en augmentant la compétitivité des fournisseurs locaux, en renforçant leurs capacités dans d'autres secteurs et en élargissant leurs bases de clientèle.
- > Accès fiable aux ressources critiques

### ACCÈS AUX RESSOURCES/PERMIS SOCIAL D'EXPLOITATION

- > Plus grande aptitude à répondre aux attentes croissantes des communautés en question désireuses d'avoir la possibilité de participer aux avantages économiques.
- > Relations plus étroites avec les collectivités locales grâce à l'impact positif sur l'économie locale
- > Relation plus étroite avec les gouvernements hôtes, ce qui constitue un facteur clé dans le secteur de l'exploitation des ressources

### CONFORMITÉ

- > Conformité avec les termes des accords conclus entre l'opérateur et les principaux sous-traitants, les communautés et les gouvernements

### AUGMENTATION DES REVENUS

- > La possibilité pour les principaux sous-traitants d'élargir leurs affaires dans le secteur minier, pétrolier et gazier est un facteur de motivation clé qui les incite à l'approvisionnement local.
- 

Le fait d'assumer sa responsabilité ou son « obligation » sociale rapporte aux sociétés minières tous les avantages dénombrés à la Figure 2. Les études de cas auprès d'entreprises avancées présentées dans ce guide démontrent que ces sociétés ont mis en œuvre le principe de « bien faire en faisant le bien ».

Dans l'industrie minière, comme c'est le cas dans bien d'autres secteurs, l'un des facteurs clés qui distinguent les initiatives éphémères et transitoires de celles qui sont durables, apportant une valeur permanente à un éventail d'intervenants, est la création de valeur ajoutée pour les principaux investisseurs impliqués dans ces initiatives.

C'est pourquoi nous soutenons que le fait de s'engager activement auprès des PME locales ne doit pas être motivé par un sentiment de charité ou de philanthropie, mais plutôt par l'idée de faire de bonnes affaires.

La cocréation et le soutien de PME locales génèrent des bénéfices à long terme pour la société minière qui fait de l'entreprise en question un investissement. Ces bénéfices sont résumés à la Figure 2, et peuvent conduire à des stratégies d'entreprise durables et plus efficaces.

La notion de gagnant gagnant et celle de « bien faire en faisant le bien » peuvent devenir des philosophies de conduite qui, sur le plan pratique, génèrent des bénéfices à la fois pour les entreprises et la communauté locales ainsi que des résultats productifs et rentables pour la société minière. Elles peuvent favoriser un plus grand soutien de la part des parties prenantes ainsi qu'un plus haut rapport coût/efficacité pour la société minière tout en engendrant de la prospérité, des emplois et d'autres avantages pour la communauté.

Dans certains endroits, les sociétés minières doivent satisfaire aux exigences minimales de conformité quant à certaines obligations sociales ou autres, toutefois, nous constatons que l'engagement des entreprises en tête de file s'étend bien au-delà de celles-ci et que ces dernières cherchent à tisser des liens plus étroits avec les communautés et les entreprises locales ainsi qu'à générer des bénéfices pour tous les acteurs impliqués. Celles-ci peuvent prendre la forme de relations d'approvisionnement et comprendre la facilitation de la création d'entreprises locales. Dans certains cas, il peut s'agir de fournir de la formation, du capital de démarrage ou même des investissements en fonds propres ou des co-investissements dans des PME locales qui fournissent des services à la société minière. C'est le cas par exemple d'un autochtone australien; un électricien qualifié; qui a parti une entreprise de sous-traitance en électricité avec l'aide d'une société minière locale et qui fournit maintenant des services à cette même société ainsi qu'à d'autres clients locaux. De nombreux exemples similaires existent.

Ce genre d'activité génère pour la société minière un tout autre ordre d'avantage; celui d'être reconnu en tant que force sociale positive et en tant que citoyen responsable par la communauté locale et les autorités gouvernementales, ce qui ne peut manquer d'avoir des répercussions positives sur toute relation subséquente, comme les futures demandes de baux.

Dans de pareilles circonstances, il vaut mieux considérer l'adoption d'une approche proactive à l'égard des fournisseurs locaux comme une stratégie d'affaires et une occasion de créer un avantage concurrentiel. Les sociétés minières plus avancées ont perçu des avantages commerciaux liés à de telles initiatives.

## **QUELLE EST NOTRE ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE DES OBSTACLES À LA PARTICIPATION DES PME LOCALES?**

Le terme « gestion de la chaîne d'approvisionnement » (GCA) désigne généralement le flux de biens et de services, d'information et d'argent entre partenaires associés. La GCA reconnaît l'importance des mécanismes de contrôle et de coordination entre les compagnies travaillant de concert pour fournir un ensemble de biens et de services.

Il est à l'avantage des sociétés de mettre en œuvre la GCA afin de :

- > réduire les coûts de transaction, de transport, d'entreposage et de coordination
- > pallier aux lacunes du marché
- > gérer les incertitudes relatives aux coûts et aux prix
- > accroître le potentiel d'innovation

Les sociétés dans le secteur minier, pétrolier et gazier ont une latitude considérable pour développer des partenariats d'approvisionnement locaux. Toutefois, il est important de tenir compte du fait qu'il y a une grande différence entre la mentalité d'affaires d'une PME et celle d'une grande entreprise. Par exemple, les PME ont tendance à mettre davantage l'accent sur la qualité, la différenciation des services et l'innovation; elles sont plus opportunistes, plus préoccupées par l'argent et ont tendance à privilégier une stratégie décisionnelle à court terme. Leurs faiblesses sont qu'elles ont des ressources limitées et un volume de production moindre; moins de produits et de clients, ainsi que des coûts d'exploitation et d'immobilisation plus élevés; qu'elles sont plus vulnérables aux fluctuations du marché, plus dépendantes à l'égard de la direction et moins compétentes en marketing. Une GCA efficace peut accroître la fiabilité de l'approvisionnement, la réactivité et la capacité d'adaptation au changement. Un enjeu majeur est de savoir si les PME opérant dans les collectivités locales sont en mesure de surmonter les obstacles présentés par les politiques de GCA et tout particulièrement par les pratiques d'approvisionnement des grandes sociétés.

Les PME font souvent face à d'importants obstacles à la participation aux opportunités d'approvisionnement. Lors du développement d'une stratégie, il est important de prendre en considération les obstacles à la participation des PME qui les place dans une faible position de négociation :

> *Le fossé de l'information entre les petites et les très grandes entreprises.* Les PME ne sont pas toujours au courant des possibilités d'appels d'offres; l'information ne leur parvient pas à temps pour permettre la mise en place d'un pôle de compétitivité, la création d'une coentreprise ou d'investir dans les équipements nécessaires et de faire la mise à jour de l'équipement actuel. Ajouter à cela le manque de connaissances de la part des sociétés minières quant aux services et compétences que les entreprises locales sont en mesure de fournir.

> *Manque de capacité chez plusieurs petites entreprises.* Une perception commune est que les PME dans les régions éloignées manquent souvent les ressources nécessaires à la production d'une déclaration des capacités de qualité; qu'elles manquent d'expérience en rédaction de plans d'affaires et n'ont pas accès aux ressources financières requises pour la mise à normes des systèmes et des procédures de sécurité. Ils n'ont pas plus accès à des services de consultation, de mentorat ou de soutien pour PME. En conséquence, l'on a tendance à leur offrir des contrats de petite envergure et à court terme qui ne leur permettent pas la possibilité d'élargir leurs connaissances et compétences. Les entreprises locales se retrouvent alors dans un cercle vicieux où leur manque de capacité de production les prive du travail qui leur permettrait justement d'acquérir les compétences nécessaires afin de développer cette même capacité.

> *Les procédures complexes* et les coûts associés au processus de préqualification représentent souvent une barrière infranchissable pour les petites entreprises. Aucune entreprise ne peut devenir un fournisseur privilégié à moins d'avoir participé avec succès au processus de préqualification, qui est surtout axé sur l'évaluation des coûts et des risques. Les normes de qualification sont très strictes et souvent difficiles à satisfaire pour les PME.

> *Les obstacles découlant des politiques et systèmes corporatifs.* Par exemple, il y a eu un virage dans l'industrie vers le sourcing dans les pays à faibles coûts et la réduction du nombre de fournisseurs afin de réduire l'exposition au risque, abaisser les coûts et accroître la compétitivité des entreprises sur les marchés internationaux. La facilité de traiter avec moins de fournisseurs et le désir d'harmoniser les cultures organisationnelles font que souvent les sociétés préfèrent un seul gros contrat à plusieurs petits contrats. La réduction des coûts et la conscience accrue des risques de sécurité étant des facteurs déterminants, les sociétés minières, pétrolières et gazières tendent à favoriser la centralisation des procédures relatives à l'approvisionnement, créant ainsi un écart entre le pouvoir décisionnel et la communauté.

Une pratique commune consiste à regrouper plusieurs petits contrats en un seul plus gros. Les gestionnaires privilégient les fournisseurs offrant une gamme de services, car cela restreint le nombre de sous-traitants avec qui ils doivent traiter. Cette pratique exclut souvent les petites entreprises qui sont en mesure de remplir certaines exigences du contrat, mais non pas la totalité de celui-ci.

Dans les cas où les sociétés s'engagent à soutenir les entreprises locales, la coordination des activités et des engagements des diverses parties de l'entreprise peuvent alors présenter un défi. La fonction d'approvisionnement présente un éventail de possibilités pour les entreprises qui s'engagent à développer les capacités des collectivités locales. Toutefois, souvent il y a peu d'engagement de la part des instances auprès des collectivités locales et de coopération entre les responsables de la chaîne d'approvisionnement et les responsables des relations communautaires.

> *Emploi de sous-traitants en ingénierie, approvisionnement et construction (IAC) ou en ingénierie, approvisionnement et gestion de la construction (IAGC.* Le problème avec ces types d'arrangements est qu'ils tendent à réduire le niveau d'engagement des sociétés auprès des entreprises locales et des PME. Le propriétaire du projet et les principaux sous-traitants choisissent alors des fournisseurs avec qui ils ont déjà travaillé afin de minimiser les risques du projet.

## COMMENT DEVONS-NOUS ADAPTER NOTRE STRATÉGIE AU CYCLE DE VIE DU PROJET?

Afin de guider les décisions d'achat dès le début du cycle de vie du projet, une politique et une stratégie d'approvisionnement local d'au moins 5 ans devraient être implantées aussitôt que possible. La déclaration de principes exprime l'engagement de l'entreprise à contribuer au développement économique des collectivités locales en procurant des biens et services auprès des entreprises locales, à aborder les lacunes capacitaires locales, ainsi qu'à renforcer l'avantage concurrentiel des fournisseurs afin qu'ils puissent satisfaire aux normes mondiales et se qualifier pour des contrats avec l'opérateur minier et d'autres clients. Elle devrait inclure une série d'objectifs spécifiques à atteindre, tels que :

- > le développement des PME selon la volonté et la capacité de changement de la collectivité locale en question
- > l'intégration des PME à la chaîne d'approvisionnement
- > l'identification de lacunes dans la chaîne de valeur et comblement de celles-ci de manière à attirer de nouvelles entreprises dans la région
- > le soutien aux initiatives des PME locales, anticipation des fluctuations de la demande de produits et services de la part de la société
- > la création d'un environnement favorable au développement des entreprises en promulguant la collaboration entre le milieu des affaires local, le gouvernement et les organismes de développement.

Selon l'évolution du cycle de vie du projet, l'accent sera placé sur différents objectifs.

Le reste de cette section décrit en quoi consistent les bonnes pratiques pour les sociétés d'exploitation de ressources naturelles qui veulent offrir l'opportunité de participer aux PME locales à chaque phase du cycle de vie du projet.

## FIGURE 3 : LES OPPORTUNITÉS QUE PRÉSENTENT LES PME À CHAQUE STADE DU CYCLE DE VIE DU PROJET

### EXPLORATION

Faire l'analyse des entreprises et sous-traitants locaux afin de s'assurer de leur capacité et de leur intérêt, et renforcer la sensibilisation réaliste au potentiel de ceux-ci.

### FAISABILITÉ ET PLANIFICATION

Inclure l'approvisionnement local dans l'évaluation des incidences économiques et sociales et identifier les opportunités avec les principaux sous-traitants

### CONSTRUCTION

Élaborer une stratégie d'approvisionnement locale avant le démarrage et favoriser la poursuite des démarches après la construction

### OPÉRATIONS

Intégrer les stratégies de participation de PME locales aux systèmes et développer les fournisseurs afin d'améliorer la compétitivité

### FERMETURE

Évaluer les impacts économiques de la fermeture et faire participer les entreprises à la planification de fermeture, en les connectant avec d'autres opportunités dans la région

## EXPLORATION

Normalement, la phase d'exploration constitue le premier contact entre l'entreprise et la communauté. La gestion des interactions avec les communautés impliquées est un facteur déterminant pour l'avenir des relations. Même si les incidences environnementales et sociales sont plutôt faibles à cette étape comparativement à celles qui suivent, elles demeurent néanmoins significatives dans le contexte local. Ce qui est important à retenir, c'est que l'attitude des communautés envers les activités subséquentes de la société sera conditionnée par les impacts des activités d'exploration, autant que par les attentes, les espoirs, les inquiétudes et les craintes quant à la possibilité qu'elles soient concluantes et se traduisent par un projet d'exploitation.

L'exploration requiert un capital d'investissement initial minime comparée aux phases de construction et d'exploitation d'un nouveau projet. Toutefois, elle peut quand même générer des opportunités pour les entreprises locales, notamment lorsqu'elle comporte une cartographie intensive des ressources et des activités de forage dans la région. Ces opportunités peuvent inclure : la fourniture de services au camp (nettoyage, restauration, etc.), installations d'hébergement, entretien des véhicules et de l'équipement, carburant et vivres, travaux de terrassement mineurs, pose de clôtures, opérations de plateformes de forage, études du patrimoine culturel et archéologique de la région restauration des milieux perturbés.

Là où la capacité des entreprises locales le permet, il se peut qu'il soit moins coûteux aux entreprises effectuant de l'exploration d'acheter des biens et services localement, plutôt qu'à l'extérieur. Dans l'optique des relations communautaires, le fait de soutenir les entreprises locales à un stade précoce du projet peut faciliter l'obtention et le maintien de l'appui de la communauté lors d'éventuels stades ultérieurs. Cependant, les contraintes de temps et de ressources limitent la possibilité des entreprises à renforcer les capacités locales au cours de cette phase, à moins qu'il y ait un programme régional d'exploration déjà en cours. La gestion des attentes est également importante, étant donné que la majorité des projets ne dépassent pas la phase d'exploration. Les entreprises doivent surtout veiller à ne pas créer des situations où les entreprises locales deviennent trop dépendantes à l'égard de projets d'exploration à court terme (par exemple, en investissant dans des équipements spécialisés coûteux afin de répondre aux besoins d'un seul projet).



### CONSEIL : PHASE D'EXPLORATION

- > Identifier d'emblée les travaux et services qui pourraient être confiés à des entreprises locales.
- > **Faire l'analyse des entreprises et sous-traitants locaux** afin de déterminer leur capacité à entreprendre ces travaux.
- > **Approcher ces entreprises** afin de confirmer leur intérêt et leur capacité.
- > **Veiller à ce que ces entreprises soient au courant de la durée prévue** du programme d'exploration et aient une compréhension réaliste de l'ampleur et de la probabilité des possibilités d'affaires à long terme.

## FAISABILITÉ ET PLANIFICATION/INGÉNIERIE DE BASE (FEED)

Les étapes de faisabilité et de planification qui suivent l'exploration initiale peuvent être plutôt longues. Il y a souvent une période d'accalmie sur le chantier, l'accent étant plutôt sur les activités hors site telles l'évaluation technique et commerciale, la conception et la planification détaillée du projet et l'obtention d'approbations réglementaires. Le temps que requièrent ces démarches et l'incertitude quant au démarrage du projet peuvent avoir un effet perturbateur sur les communautés. La gestion des attentes est donc particulièrement importante puisque les retards sont fréquents et que la plupart des projets s'effondrent à ce stade. Cependant, une fois qu'un projet a été approuvé, tant à l'interne qu'à l'externe, l'activité sur le terrain peut reprendre à nouveau et s'accélérer très rapidement.

Alors qu'il y a très peu d'opportunités directes pour les entreprises locales à ce stade, ce qu'elles choisissent de faire ou de ne pas faire au stade de la planification peut avoir une influence déterminante sur les opportunités à plus long terme. C'est le moment de mettre sur papier les spécifications des opérations et de construction, de rédiger les contrats et de les soumettre à des appels d'offres. La manière dont on s'y prend peut soit faciliter ou entraver la participation ultérieure des PME locales. Les fournisseurs locaux ont-ils, par exemple, été invités à soumissionner pour le travail? Les principaux sous-traitants en ingénierie et en construction sont-ils tenus de respecter certains critères en matière de contenu local?

De même, les détails des accords d'utilisation des terres sont généralement négociés au cours de cette période. De plus en plus de propriétaires traditionnels australiens souhaitent un engagement de la part des sociétés d'exploitation de ressources naturelles à fournir de l'emploi et des opportunités de développement des affaires. La manière dont les sociétés répondent actuellement à ces demandes façonnera les futures obligations de soutien aux entreprises autochtones et conditionnera les attentes de celles-ci.

## CONSEIL : FAISABILITÉ ET PHASE DE PLANIFICATION

- > **S'assurer d'effectuer une analyse complète des entreprises et de l'économie locale dans le cadre du processus d'évaluation d'impact**  
L'analyse devrait identifier les entreprises dans la région et la gamme des biens et services qu'ils offrent ou qu'ils sont en mesure d'offrir actuellement. L'on doit également évaluer les éventuels impacts positifs ou négatifs du projet sur ces entreprises (par exemple, pourraient-elles perdre leur personnel clé?) et élaborer des stratégies de gestion appropriées.
- > **Lors des étapes de planification et de conception du projet, identifier les opportunités potentielles qui pourraient s'ouvrir aux étapes de la construction et des opérations** pour les entreprises locales et s'assurer qu'elles en sont averties. S'assurer également que les entreprises locales intéressées soient au courant des conditions de préqualification et leur offrir du soutien afin qu'elles puissent rencontrer ces exigences là où l'admissibilité pose problème.
- > **Revoir les principaux contrats avant leur finalisation** afin de déterminer les obligations, le cas échéant, auxquelles sont tenus les sous-traitants dans le but de faciliter l'accès des entreprises locales aux opportunités de sous-traitance. Cela pourrait comporter l'obligation de la part des sous-traitants soumissionnant à d'importants appels d'offres d'avoir une stratégie d'approvisionnement local.
- > **Mettre en relation le personnel responsable des achats avec celui des relations communautaires dès la mise en place des équipes du projet.**

## ÉTUDE DE CAS : SHELL NIGERIA

Shell Nigeria est un exemple d'une société qui commence sa planification de projet (celle-ci s'établit sur une période de cinq ans) par une analyse des écarts entre les capacités requises par un projet et les services et compétences disponibles dans une communauté donnée. Ce délai permet à l'entreprise d'établir des plans pour le développement de la capacité de travail de la population locale grâce à des programmes de formation et de développement d'entreprise. L'équipe chargée des maillons locaux participe aux étapes de planification conceptuelle et d'ingénierie de base des projets afin de s'assurer que les besoins locaux sont pris en compte tout au long du cycle de vie du projet. Le Plan de contenu local s'applique à toute l'équipe du projet. Le Plan de contenu communautaire (qui découle du plan de contenu local) s'inscrit dans cette démarche et fait partie du processus d'approbation de projet. Les plans de contenu local sont examinés et approuvés à différents stades du processus de décision.

## CONSTRUCTION

La phase la plus courte du cycle de vie d'un projet minier est généralement celle de la construction et elle se caractérise par d'importants et rapides changements. Les dépenses en capital et les intrants de la main-d'œuvre sont typiquement élevés durant cette période. La taille de la main-d'œuvre de construction sur un chantier minier peut être de 4 à 5 fois celle du personnel des opérations. Dans les exploitations pétrolières et gazières, cette proportion peut être encore plus élevée. Tout dépendant de l'emplacement du projet, les activités de construction peuvent avoir un impact très significatif sur les collectivités locales incluant notamment, la croissance démographique rapide, les pressions sur le marché de la construction locale, la demande accrue pour des produits et des services locaux, la pénurie de main-d'œuvre, particulièrement dans les métiers spécialisés. Inversement, le ralentissement de l'activité économique qui suit la fin de la phase de construction peut avoir un effet déflationniste et peut mettre en danger certaines entreprises locales qui dépendent trop lourdement des revenus du projet.

Un projet de construction de grande envergure génère habituellement une multitude de possibilités de contrats. Plusieurs d'entre ceux-ci sont susceptibles d'être remportés par des firmes spécialisées dont le siège social se trouve dans une ville capitale ou un grand centre régional. Cependant, il y a souvent des opportunités pour les PME locales dans des domaines tels que le terrassement, les services aux sites (par exemple le nettoyage des bureaux et des installations, l'entretien des bâtiments), l'entretien de véhicules et d'équipement, la pose de clôtures, le ravitaillement en carburant, les services de sécurité et de transport au sol. Les projets d'exploitation pétrolière et gazière génèrent également des opportunités pour des services itinérants

desservant plusieurs chantiers de pipeline (p. ex. le défrichage, l'entretien, les services de camps).

Étant donné que les projets de construction sont habituellement gérés par de grandes firmes de construction et d'ingénierie par le biais de contrats d'ingénierie, d'approvisionnement et de construction (IAC), la possibilité pour les entreprises locales d'accéder à ces opportunités dépendra plus souvent des politiques et pratiques des principaux sous-traitants que de celles des sociétés d'exploitation. À cause de cela, les sociétés d'exploitation doivent veiller à faire part aux contractants IAC de leur prise de vue en ce qui a trait à l'approvisionnement local (voir « Comment s'assurer de rallier les contractants principaux à l'objectif. » aux pages 47–48 pour plus de détails sur cette question).

## CONSEIL : PHASE DE CONSTRUCTION

- > **S'assurer d'élaborer la stratégie d'approvisionnement local avant de commencer les travaux de construction** et que les attentes et exigences de la société soient précisées dans les contrats importants. Une fois la construction en cours, la plupart des contrats et des sous-traitances auront été octroyés.
- > **Favoriser les entreprises locales dont les opérations se poursuivront** (une fois que le projet passera de la phase de construction à celle de l'exploitation). Ceci est plus susceptible d'engendrer des bénéfices à long terme pour l'économie locale.

## OPÉRATIONS

La phase des opérations présentera généralement les opportunités les plus significatives pour les PME locales. Tout dépendant du type et de l'ampleur du projet ainsi que des conditions économiques externes, la durée de celle-ci peut aller de 10 à 50 ans. La nature plus étendue de la phase des opérations la rend moins incertaine, permet l'élaboration de contrats à long terme et accorde plus de latitude aux sociétés afin de renforcer les capacités des PME.

L'ampleur et l'éventail des possibilités de participation locale dépendront du type d'activité ainsi que du degré de maturité des PME dans le secteur. En Australie, ces possibilités peuvent inclure l'entretien des installations et de l'équipement, le terrassement, le concassage, l'entretien des routes, le nettoyage, le ravitaillement en carburant et d'autres fournitures, le jardinage, la gestion des déchets, la réhabilitation de l'environnement, les services de sécurité, les services d'embauche, les services de traiteur et les services de blanchisserie. Les opportunités reliées aux projets d'exploitation minière sont surtout localisées dans une aire géographique spécifique. Les opportunités reliées aux projets d'exploitation pétrolière et gazière sont généralement dispersées sur une aire plus étendue. Par exemple, les opportunités peuvent se présenter au point d'extraction (entretien, construction de routes, services environnementaux) ainsi qu'à l'intérieur et autour de l'usine de traitement.

## CONSEIL : PHASE D'OPÉRATIONS

- > Se doter d'une **stratégie et d'une politique de participation des PME** intégrées aux processus de gestion.
- > **Procéder à une analyse commerciale** à intervalles périodiques afin de déterminer quels biens et services pourraient être fournis localement.
- > **S'engager auprès des PME locales** et s'assurer qu'elles soient averties des possibilités d'appels d'offres.
- > **Travailler avec des entreprises locales** pour les aider à se conformer aux exigences relatives aux appels d'offres, à la santé et la sécurité et aux systèmes de gestion environnementale.
- > **Faciliter la constitution de réseaux entre les PME locales**, par exemple, en promouvant la constitution de pôles de compétitivité entre fournisseurs.

## FERMETURE

La fermeture et la rétrocession du bail s'étendent généralement sur une longue période. En ce qui a trait aux sociétés minières en particulier, les processus de démantèlement, de réhabilitation et d'évaluation de préfermeture peuvent assurer une présence de la société pendant une durée prolongée après la fin des activités d'extraction.

En vue de la cessation de leurs activités, les sociétés d'exploitation de ressources naturelles responsables doivent prioriser l'apport d'aide aux PME afin de réduire leur dépendance sur le projet et qu'elles puissent se diversifier (si cela s'avère pratique) et rester viables après la cessation de celui-ci. Toutefois, les activités de fermeture et de cessation d'exploitation, telles que les travaux de réhabilitation (p. ex. la collecte de semences; la plantation et l'entretien des arbres) et la surveillance de l'environnement peuvent également représenter des opportunités pour certaines PME locales.

## PHASE DE FERMETURE

- > **Intégrer la question des impacts économiques locaux et des stratégies d'atténuation possibles au processus de planification de la fermeture.**
- > S'assurer que les PME locales, en particulier, reçoivent le plus long préavis possible en ce qui a trait aux délais de fermeture et sont avisées de toute modification de l'échéancier.
- > Aviser les PME locales quant aux autres opportunités d'affaires potentielles dans la région ou le secteur et encourager la diversification si cela s'avère pratique (par exemple, en mettant en relation un entrepreneur en terrassement avec un service de la voirie ou un conseil local).

## APPROCHE BASÉE SUR LE CYCLE DE VIE

La stratégie globale devrait également inclure une analyse de l'offre et de la demande sur la période (tel que décrit à l'Étape 4 de ce guide, « Établir et gérer les contrats »). Ceci permet aux sociétés d'évaluer le degré possible d'engagement auprès des PME et, ce faisant, d'éviter un cycle d'expansion et de ralentissement, particulièrement en ce qui a trait à la construction. Les sociétés devraient chercher à voir plus loin que leurs propres besoins et prendre en considération ceux des entreprises locales ou des services gouvernementaux. D'autres sources de demande peuvent être en mesure de prendre le relais auprès de ceux-ci lorsque la société aborde une nouvelle phase du projet modifiant ainsi ses demandes d'approvisionnement. Certaines sociétés très engagées à l'égard de l'approvisionnement local qui le considère comme faisant partie intégrante de leur stratégie commerciale de base et comme un avantage concurrentiel ont pris des mesures audacieuses.

## ÉTUDE DE CAS : TOTAL INDONESIA

Total Indonesia a mis en œuvre les mesures suivantes pour accroître le contenu local :

- > Le système de santé, sécurité et environnement (SSE) a un « niveau acceptable » pour les fournisseurs locaux
- > La société a adapté leur modèle d'exploitation afin d'élargir les opportunités offertes aux entreprises locales en fabriquant sur place l'installation terrestre au lieu d'employer des constructions modulaires, par exemple.
- > Elle a parrainé la création de la Indonesian Welding Society et l'a mis en relation avec sa contrepartie française, créant ainsi leur partenariat
- > Elle considère le coût global actualisé sur la durée de vie du projet afin de fonder ses choix de fournisseurs sur une analyse comparative dans le temps des coûts et avantages de l'approvisionnement auprès de firmes locales vs internationales.



# 02 RENFORCER LA CAPACITÉ INTERNE DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

## 01. ÉLABORER UNE STRATÉGIE D'APPROVISIONNEMENT LOCAL

## 02. RENFORCER LA CAPACITÉ INTERNE DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

## 03. IDENTIFIER LES OPPORTUNITÉS

## 04. ÉTABLIR ET GÉRER LES CONTRATS

## 05. DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DES PME LOCALES

## 06. FAIRE LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE

Les sociétés qui s'engagent à accroître les opportunités pour les PME et à promouvoir l'essor économique local doivent être prêtes à s'investir dans l'élaboration de systèmes et processus internes afin d'y arriver. Pour faire en sorte que la participation à l'économie locale soit au cœur de l'atteinte des objectifs d'affaires plutôt qu'un à côté louable, il faut s'attaquer au cloisonnement des processus d'affaires, changer les cultures organisationnelles et les systèmes de récompenses. Les sociétés doivent faire preuve d'un solide leadership, de persévérance et disposer de ressources suffisantes afin de surmonter ces obstacles.

### DE QUOI AVONS-NOUS BESOIN POUR METTRE EN ŒUVRE NOTRE STRATÉGIE D'APPROVISIONNEMENT LOCAL ?

Mesures précises que peuvent prendre les entreprises pour renforcer leurs capacités internes.

- > concevoir et implanter une politique d'entreprise sur l'approvisionnement et le développement économique local comprenant des directives et des normes détaillées (y compris les critères de sélection des soumissionnaires)
- > s'assurer que les principaux acteurs dans le processus (par ex. les agents d'approvisionnement, les principaux sous-traitants) soient mis au courant de la politique et des normes
- > faire le suivi de l'application des normes et l'évaluation du rendement en regard de celles-ci
- > revoir les pratiques d'approvisionnement existantes, cerner les points à améliorer et mettre en œuvre des stratégies correctives
- > revoir la description de la position de la société, les obligations de rendre compte et les ICP afin de s'assurer qu'ils favorisent un comportement conforme aux objectifs de la politique d'entreprise
- > établir des mécanismes internes (p. ex. comités de liaison) pour aligner les diverses opérations de la société sur la politique
- > autonomiser les acteurs clés afin qu'ils agissent comme des champions du changement à implanter et qu'ils s'approprient le processus
- > s'investir dans le développement d'un personnel compétent et engagé (par le biais, par exemple, de la formation, le réseautage, le partage des bonnes pratiques et le recrutement de coordonnateurs de l'approvisionnement).

Des matrices de maturité peuvent s'avérer utiles afin d'aider les sociétés à évaluer la progression de la mise en œuvre et d'identifier les lacunes dans les systèmes et les processus. Dans le contexte du secteur des ressources naturelles, les matrices de maturité servent essentiellement à évaluer le rendement en matière de santé et de sécurité au travail, mais la même approche s'applique à d'autres domaines, y compris ceux de l'approvisionnement local et du développement économique.

Le tableau 1 contient une matrice de maturité organisationnelle relativement simple conçue pour ce guide. Il a été conçu en tant qu'outil d'auto-évaluation afin d'aider les entreprises à évaluer leurs pratiques comparativement aux pratiques exemplaires, à identifier les possibilités d'amélioration et à suivre les progrès dans le temps.

La matrice présente cinq niveaux de « maturité » de la pratique allant de 1 (désengagé) à 5 (leader). Ces niveaux se rapportent à huit « volets » touchant aux différentes dimensions de la performance organisationnelle : le leadership, les politiques et les normes, la planification et la gestion, la capacité et l'engagement internes, les relations avec les sous-traitants, l'engagement auprès des entreprises locales, le suivi, l'évaluation et la documentation. Chaque cellule de la matrice comporte des qualificatifs pouvant servir à décrire où une société ou une opération se situe en ce qui a trait à la maturité de ses systèmes.

Les sociétés s'étant engagées à offrir plus d'opportunités aux PME locales se verront généralement attribuer une note de 3 ou 4. La note de 5 est attribuée aux sociétés qui intègrent les pratiques exemplaires du secteur. Au stade actuel d'évolution de l'industrie, cela reste un idéal vers lequel tendre et ne représente pas l'état actuel de la pratique dans le secteur

## ÉTUDE DE CAS : CAMECO, SASKATCHEWAN, CANADA

Cameco est un producteur d'uranium avec une présence en Amérique du Nord. Pour ses opérations dans le nord de la Saskatchewan, au Canada, la société a formulé un énoncé de politique et a établi une cible de 35 % d'approvisionnement de tous les biens et services auprès d'entreprises nordiques appartenant à des Autochtones. Pour être considérée comme une entreprise autochtone, une entreprise doit être détenue à 50 % ou plus par des Autochtones originaires de terres traditionnelles et constituée d'au moins 50 % de gestionnaires et d'employés autochtones.

Cameco a recruté un spécialiste des affaires pour aider les communautés à créer des entreprises, accéder aux ressources financières ou trouver des partenaires commerciaux. Le spécialiste des affaires doit rendre compte de ses activités au Service des relations communautaires, bien que le poste soit financé à même le budget prévu pour celui de vice-président, gestion de la chaîne d'approvisionnement. Cet arrangement a favorisé la communication entre le service des relations communautaires et celui des opérations, le spécialiste étant appelé à travailler étroitement avec le personnel du service des opérations afin d'identifier les opportunités. Des ateliers sont organisés dans le but de faire part des offres de contrat au sein de la société et d'offrir des conseils pour devenir un fournisseur Cameco.





## ÉTUDE DE CAS : RIO TINTO IRON ORE, PILBARA, AUSTRALIE OCCIDENTALE

La stratégie d'approvisionnement autochtone de Rio Tinto Iron Ore reflète leur engagement envers un ensemble de cibles convenues par accord entre les peuples autochtones et Rio Tinto. En 2008, la société a commandé une enquête indépendante afin d'identifier les blocages systémiques à l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones et de formuler des recommandations en vue d'accroître la participation des autochtones à la chaîne d'approvisionnement. L'un des changements apportés suite à cette enquête est l'implantation d'un suivi par le biais de rapports de progrès mensuels selon la méthode Lean produits conjointement par le service des approvisionnements et celui des relations communautaires détaillant les achats auprès d'entreprises autochtones. Les mesures de performance du système servent aux programmes d'encouragement de la gestion et de récompense.

Des changements structurels ont également été apportés à la fonction d'approvisionnement. Par exemple, lors de la planification de nouveaux projets, l'équipe du projet travaille avec l'équipe de la communauté afin d'identifier les possibilités pour les entreprises autochtones et s'assurer que les entreprises autochtones sont invitées à soumissionner.



**TABEAU 1 :  
MATRICE DE MATURITÉ**

ASPECT	MATRICE DE MATURITÉ				
	1 – Désengagé	2 – Basique	3 – Conforme	4 – Engagé	5 – Leader
<b>LEADERSHIP</b>	La société n'a pas pris d'engagement public afin de faciliter l'approvisionnement et le développement économique local.	La compagnie a fait certaines déclarations publiques appuyant l'approvisionnement local (par ex. sur le site Internet de la société et dans les matériaux publicitaires). Toutefois, les messages de la haute direction portent surtout sur le contrôle des coûts et la maximisation de la production.	La haute direction communique régulièrement aux auditoires internes et externes que la société s'est engagée à soutenir les entreprises locales.  Aucune directive n'est donnée aux sites ni au personnel d'approvisionnement quant à la façon de gérer le conflit potentiel entre l'objectif de minimiser les coûts et celui de promouvoir l'approvisionnement local.	Le rapport annuel de la société affirme son engagement envers l'amélioration des activités d'approvisionnement et fait état des progrès réalisés dans l'atteinte de cet objectif.  La haute direction appuie les politiques et initiatives promouvant le changement.  La société participe aux initiatives des parties prenantes pour renforcer la capacité des entreprises locales.  Un cadre supérieur est désigné à titre de champion du processus.	La haute direction de l'entreprise, tant au siège social qu'au site, est activement impliquée dans la promulgation d'initiatives d'amélioration organisationnelle afin d'accroître le contenu et la capacité économique locaux.  La haute direction fait valoir que le développement économique local doit avoir priorité sur la minimisation des coûts à court terme.  La société mène des initiatives multipartites et à l'échelle d'entreprise.
<b>POLITIQUE ET NORMES</b>	Il n'y a aucune politique d'entreprise directement ou indirectement reliée à l'approvisionnement local.	La société s'est dotée d'une politique d'approvisionnement local, cependant celle-ci est rédigée en termes généraux.  Aucun processus n'a été mis en place pour faire le suivi de la conformité à l'interne ou pour signaler les infractions à la politique.	La politique d'approvisionnement local de l'entreprise politique s'appuie sur certaines normes et directives, cependant la plupart de celles-ci restent discrétionnaires.  La politique fait référence à des accords d'engagement (le cas échéant).  La politique est accessible au public (par ex. disponible sur le Web).  Les membres concernés du personnel sont au courant de la politique et des normes, mais ne se sentent pas tenus de s'y conformer.	La conformité aux normes est obligatoire et celles-ci définissent clairement les processus que doit suivre le personnel des opérations.  Les critères d'adjudication accordent explicitement la priorité aux entreprises locales.  Les politiques et standards sont activement promus sur les lieux du travail (et comprennent, par exemple, l'exigence que les membres du personnel assistent à des séances d'informations).  La politique est affichée publiquement aux bureaux et sites de l'entreprise et communiquée de manière proactive aux entreprises locales.	Il est clair que la politique sous-tend les décisions de la direction de l'entreprise en ce qui a trait aux activités de planification, de surveillance de reconnaissance, de révision

**TABLEAU 1 :**  
**MATRICE DE MATURITÉ (suite)**

ASPECT	MATRICE DE MATURITÉ				
	1 – Désengagé	2 – Basique	3 – Conforme	4 – Engagé	5 – Leader
<b>PLANIFICATION ET GESTION</b>	<p>Il n'y a aucun système ou processus organisationnel en place permettant ou favorisant l'approvisionnement local.</p> <p>Les critères d'adjudication n'accordent pas la priorité aux entreprises locales.</p> <p>Il n'y a pas de suivi des performances du site en ce qui concerne l'approvisionnement local.</p>	<p>Les possibilités de participation pour les entreprises locales se produisent de manière aléatoire et imprévue au lieu d'être planifiées et il n'y a aucune cohérence sur l'ensemble des sites.</p> <p>Il n'y a aucun système en place pour accorder la priorité aux entreprises locales dans le processus d'adjudication.</p> <p>Aucune exigence n'a été établie en matière de présentation de rapports internes.</p> <p>La société recense des études de cas à des fins promotionnelles, mais ne fait pas de suivis systématiques.</p>	<p>Les critères d'adjudication spécifient que les entreprises locales doivent être considérées, mais aucune priorité ne leur est accordée.</p> <p>Les sites sont tenus de produire des rapports à l'interne sur les dépenses, cependant il n'y a aucune obligation d'améliorer les résultats au fil du temps.</p> <p>Les sites sont tenus de démontrer qu'ils ont une politique d'approvisionnement local, mais il n'y a aucune évaluation de son efficacité.</p>	<p>Les sites ont des plans détaillés en vue de la promotion de la participation locale. Ces plans sont revus et mis à jour régulièrement.</p> <p>Des objectifs et des attentes de rendement ont été clairement établis.</p> <p>Des évaluations internes de conformité à la politique et aux normes d'approvisionnement local sont menées périodiquement.</p>	<p>Les plans sont intégrés à la stratégie globale de promotion du développement économique durable dans les collectivités.</p>
<b>CAPACITÉ ET ENGAGEMENT INTERNE</b>	<p>Ne manifeste aucun intérêt apparent à contribuer à l'essor économique local.</p>	<p>Certains individus au sein de la société s'intéressent au renforcement des liens avec les entreprises locales, mais la société ne dispose pas des capacités organisationnelles nécessaires.</p> <p>Aucun engagement de la société envers le renforcement des capacités.</p>	<p>Une ou plusieurs personnes au sein de l'entreprise ou de l'unité commerciale sont chargées de promouvoir l'application de politiques d'approvisionnement local.</p> <p>La majorité du personnel dans les services de passation des marchés et d'approvisionnement poursuit leur routine habituelle.</p>	<p>Chaque opération s'est dotée d'un personnel compétent à qui l'on a assigné la responsabilité de resserrer les liens de la chaîne d'approvisionnement auprès des entreprises locales.</p> <p>Il y a partage de pratiques exemplaires au sein de la société.</p> <p>La société soutient et encourage activement le personnel à assister à des cours de développement de carrière et de qualification pertinents pour la région.</p>	<p>Les obligations de rendre compte de tous les rôles pertinents; tels que ceux liés à la passation des marchés, à l'approvisionnement, aux relations communautaires et au leadership de première ligne; sont documentées et approuvées par la haute direction.</p> <p>Le personnel clé aux services de la passation des marchés et de l'approvisionnement conçoit le fait de favoriser la participation économique locale comme étant primordiale.</p> <p>Des équipes interfonctionnelles sont employées pour alimenter la mise en œuvre.</p>

ASPECT	MATRICE DE MATURITÉ				
	1 – Désengagé	2 – Basique	3 – Conforme	4 – Engagé	5 – Leader
<b>RELATIONS AVEC LES PRINCIPAUX SOUS-TRAITANTS</b>	Les sous-traitants ne sont pas tenus de s'approvisionner localement.	Les sous-traitants sont « encouragés » à s'approvisionner localement, cependant aucun processus n'a été mis en place afin d'assurer que cette recommandation soit appliquée.	Les termes des obligations quant à l'approvisionnement local contenu dans les contrats majeurs sont de nature non contraignante (p. ex. « le sous-traitant s'efforcera de s'approvisionner localement lorsque possible »).	L'évaluation des soumissions pour les contrats majeurs inclut une évaluation des systèmes de gestion et un bilan de l'approvisionnement local du soumissionnaire.  Les soumissionnaires sont tenus de respecter certains critères de performance spécifiques.  Les principaux sous-traitants sont évalués selon ces critères.	La société travaille activement avec ses sous-traitants principaux afin d'identifier les possibilités pour les entreprises locales, de renforcer leur capacité et de développer les réseaux (p. ex. en favorisant la création de coentreprises).
<b>ENGAGEMENT AUPRÈS DES ENTREPRISES LOCALES</b>	Aucun	Contacts informels et aléatoires.	Un certain engagement auprès d'entreprises locales et d'autres intervenants afin d'évaluer le degré d'intérêt pour les offres de contrats.  Les entreprises locales sont tenues informées quant aux critères de préqualification pour les appels d'offres.  Les entreprises locales sont averties des possibilités d'appels d'offres et encouragées à soumissionner.	La société a mis en place des programmes afin d'aider les entreprises locales à se préqualifier (p. ex., en les aidant à développer une politique SST) et à devenir plus compétitives.  La société participe activement aux réseaux d'affaires et les groupes de liaison locaux.	La société travaille avec les entreprises locales et d'autres organisations clés du secteur afin d'améliorer la capacité générale des entreprises dans la communauté et de créer de nouvelles opportunités économiques qui ne dépendent pas du projet d'exploitation actuel (p. ex. en promouvant la constitution de pôles de compétitivité).
<b>SUIVI ET ÉVALUATION</b>	Aucun	Aucun, sauf quelques données anecdotiques.	Certaines données de base sont recueillies et déclarées (p. ex., dépenses d'approvisionnement local, nombre de soumissions présentées par des entreprises locales, etc.)	A mis en place des systèmes pour assurer le suivi des plans d'action.  Utilise des indicateurs afin d'évaluer la durabilité, la capacité et la compétitivité des entreprises locales, ainsi que le volume d'affaires local.	Des évaluations globales périodiques sont effectuées afin de juger de l'efficacité des stratégies de promulgation du développement économique local (incluant les pratiques d'approvisionnement).
<b>RAPPORTS DE RENDEMENT</b>	Aucun rapport de rendement n'est rendu public.	Aucun rapport de rendement autre que des études de cas visant à montrer les opérations sous leur plus beau jour.	L'on présente des données quantitatives de base, ainsi qu'une description des politiques et processus de l'entreprise, mais peu ou pas de données quant aux résultats.	La société publie son rendement vis-à-vis d'objectifs et de tendances échelonnés sur le temps.	La performance des sites est vérifiée à l'externe et rendue publique.

# 03 IDENTIFIER LES OPPORTUNITÉS

01. ÉLABORER UNE STRATÉGIE D'APPROVISIONNEMENT LOCAL

02. RENFORCER LA CAPACITÉ INTERNE DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

03. IDENTIFIER LES OPPORTUNITÉS

04. ÉTABLIR ET GÉRER LES CONTRATS

05. DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DES PME LOCALES

06. FAIRE LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE

## COMMENT POUVONS-NOUS IDENTIFIER LES OPPORTUNITÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE?

L'évaluation des possibilités d'investissement dans le développement des capacités locales commence généralement par une analyse prospective de la demande. Ceci implique d'identifier les opportunités pour les fournisseurs au sein de la société sur un horizon donné (18 mois à cinq ans); une évaluation des exigences de capacité pour chaque opportunité; et une analyse coût-avantages rigoureuse de l'utilisation de approvisionnement local comparé à l'approvisionnement régional ou international.

En règle générale, les entreprises devraient commencer par de petits contrats simples et progresser graduellement vers les contrats plus complexes. Un exemple utile est celui d'Esso Exploration and Production au Tchad, appartenant à ExxonMobil. La société s'est associée avec la Société financière internationale (IFI) afin de développer l'approvisionnement local pour le projet d'oléoduc Tchad-Cameroun. Avant la passation des marchés, toutes les éventuelles opportunités d'approvisionnement pour les PME furent segmentées par niveau de difficulté et classées selon un système de notation par étoile. On a ensuite construit une liste des secteurs d'activité comportant la note minimale requise permettant à un fournisseur de soumissionner aux offres dans chacun d'entre eux.

Cette approche garantit que seuls de fournisseurs qualifiés se rendent à l'étape des soumissions. Elle constitue également un système de passation des marchés transparent et fondé sur le mérite et offre aux PME une voie de développement qui leur permet d'améliorer leur cote. Une fois les lacunes de capacité communes aux PME identifiées, on développe des modules de formation pour combler ces lacunes.



En règle générale, les entreprises devraient commencer par de petits contrats simples et progresser graduellement vers les contrats plus complexes.

La segmentation des offres chez ExxonMobil diffère légèrement de la norme. Les secteurs d'activité sont divisés en trois niveaux, chacun ayant des qualifications requises. 1 étant le niveau le plus bas et 5 étant le plus élevé. Les activités de niveau 1 peuvent être entreprises par une PME avec au moins 1 étoile, celles de niveau 2 peuvent être entreprises par une PME avec au moins 2 étoiles, etc. (Figure 4).

**FIGURE 4 :**  
**LA SEGMENTATION DES OFFRES CHEZ EXXONMOBIL**

<b>NIVEAU 1</b>	<b>NIVEAU 2</b>	<b>NIVEAU 3</b>
OPPORTUNITÉ D'UNE DURÉE DE MOINS DE 3 ANS	OPPORTUNITÉ D'UNE DURÉE DE 5 À 10 ANS	OPPORTUNITÉ D'UNE DURÉE DE 10 ANS OU PLUS
MAIN-D'ŒUVRE PLUS OU MOINS QUALIFIÉE	LA VIABILITÉ DE L'ENTREPRISE DÉPEND DES ICP	PERFORMANCE SUR BASE DE CONTRAT
CONTRAT DIRECT	SUPERVISION PARTIELLE PAR LA SOCIÉTÉ/SOUS-TRAITANT PRINCIPAL	NÉCESSITE UNE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE
CONTRATS INDIRECTS SUPERVISÉS PAR LA SOCIÉTÉ	NÉCESSITE UNE MAIN-D'ŒUVRE AVEC DES QUALIFICATIONS DE BASE	PEUT NÉCESSITER UN NIVEAU DE CONNAISSANCES TECHNOLOGIQUES ÉLEVÉ
MOINS CRITIQUES POUR LES OPÉRATIONS	PEUT EXIGER DES CONNAISSANCES TECHNOLOGIQUES DE BASE	LA SOCIÉTÉ ADJUDICATRICE N'EXERCE AUCUNE SURVEILLANCE
LE COÛT EST UN FACTEUR CLÉ		LIMITATION DU RISQUE COMMERCIAL PRIORITAIRE

## COMMENT POUVONS-NOUS DÉTERMINER SI LA COMMUNAUTÉ LOCALE EST APTE À ET SI ELLE SOUHAITE SAISIR CES OPPORTUNITÉS?

Après avoir complété l'analyse du côté de la demande, l'analyse du côté de l'offre doit être effectuée afin d'évaluer l'intérêt que porte la communauté pour ces possibilités d'affaires et d'identifier les obstacles éventuels. Il est mieux d'entreprendre cette évaluation en étroite collaboration avec le personnel des relations communautaires de consultants spécialisés.

L'évaluation devrait apporter des réponses aux questions suivantes :

- > Quel est l'historique de l'engagement de l'entreprise auprès des collectivités locales?
- > Quel est le degré de résilience de la communauté face au changement et quels sont ses ambitions et objectifs?
- > Quels sont les avoirs financiers et autres de la communauté (p. ex. bonne infrastructure physique, terrains abordables, main-d'œuvre qualifiée, culture entrepreneuriale, organisations commerciales fortes, accès aux marchés et aux voies de transport)?
- > Quel est le degré de contribution de l'entreprise à l'économie locale par rapport à d'autres secteurs?
- > Vers quels autres marchés les PME pourront-elles se tourner advenant un ralentissement de l'exploitation ou la fermeture des opérations?

Ce sont là autant de questions qui doivent être abordées lors de l'évaluation des impacts environnementaux, sociaux et sanitaires (EIESS). L'EIESS est un outil de planification de projet qui sert aux sociétés minières, pétrolières et gazières qui soutiennent les processus d'agrément réglementaires. Qu'une société soit en train d'évaluer l'approvisionnement local dans le cadre d'une EIESS complète pour un nouveau développement ou en train de mener une analyse de marché afin de guider une stratégie d'approvisionnement local, c'est à cette étape que l'on doit recueillir les données de base afin de pouvoir faire le suivi de la variation du niveau d'activité économique et d'évaluer l'efficacité des stratégies d'approvisionnement dans le temps. Des exemples de mesures qui peuvent être utilisés à cette fin seront présentés. Cette information peut être obtenue à partir de sondages/enquêtes auprès de PME locales ainsi que de sources secondaires.

## EXEMPLES DE MESURES DE RÉFÉRENCE REQUISES POUR ÉVALUER L'IMPACT DE STRATÉGIES D'APPROVISIONNEMENT LOCALES SUR LES PME ET LES COLLECTIVITÉS

- > Ventes totales des PME
- > Rentabilité des PME
- > Marchés accessibles aux PME
- > Budget d'approvisionnement des PME
- > Quel pourcentage du chiffre de ventes total de la PME représentent les ventes auprès de la société?
- > Combien la PME investit-elle dans la formation des employés?
- > Quelle proportion de l'ensemble des sources d'approvisionnement de la région représentent les dépenses d'approvisionnement de la société?
- > Les entreprises locales ont-elles accès au crédit?
- > Quel est le nombre de concurrents à l'intérieur du territoire?
- > Quel est le niveau de demande de la part de producteurs de biens et de services complémentaires
- > Nombre de fournisseurs locaux qui approvisionnent les PME
- > Quel est le niveau d'emploi et de production dans la communauté?
- > Quel est le pouvoir d'achat local?
- > Quel est le degré de participation des autres grandes sociétés à l'essor des entreprises locales et au développement de la collectivité?
- > Quel est le degré de participation des fournisseurs eux-mêmes au développement de leur communauté?

Il y a deux questions à considérer lorsque l'on mène (ou que des experts que l'on engage mènent) une évaluation de base dans le but d'élaborer une stratégie d'approvisionnement :

> **Les évaluations devraient servir à autonomiser les parties prenantes** (telles que les chambres de commerce, le gouvernement, les associations et les gens d'affaires locaux) en les impliquant dans l'élaboration de la stratégie et dans l'évaluation et le suivi des impacts sociaux et économiques. Cela peut sembler un moyen pratique de favoriser le ralliement des intervenants, cependant il est également compatible avec les normes et pratiques exemplaires en matière de développement international.

> **La portée des impacts sur la communauté** ne se limite pas aux seuls critères évalués lors de l'évaluation de base. Il y a de nombreux facteurs qui influent sur le bon fonctionnement de l'économie. Prenons par exemple le concept de « capitaux » (ou actifs) tel que de nombreux praticiens du développement le conçoivent : il y a le capital humain, le capital social, le capital d'entreprise, d'infrastructure, de connaissances, le capital institutionnel public et le capital naturel. Le succès de n'importe quel secteur dépend d'un ensemble d'investissements en ce qui a trait à tous ces capitaux et donc n'est pas du seul ressort de la société. Ce qui demeure important lors de l'évaluation de la capacité locale, c'est que les sociétés favorisent un processus collaboratif de planification et de suivi entre les parties prenantes intégrant les connaissances locales.

## COMMENT POUVONS-NOUS ÉVALUER LA CAPACITÉ DES PME LOCALES?

La réalisation d'une cartographie complète des PME locales peut s'avérer un exercice utile afin d'identifier les capacités des petites entreprises et déterminer lesquelles d'entre elles bénéficieraient le plus de la possibilité de faire partie de la chaîne d'approvisionnement locale. Les sociétés ont conçu une gamme d'outils afin de faire ce type d'évaluation (voir ci-dessous).

## OUTILS POUR ÉVALUER LA CAPACITÉ DES PME

- > Sondages sur les entreprises locales
- > Système de notation par étoile pour les PME fournisseuses
- > Création d'une équipe d'approvisionnement locale à l'étape de faisabilité
- > Analyse des besoins en ressources critiques

Les miniétudes de cas suivants fournissent des exemples quant à l'utilisation de ces outils.



## ÉTUDE DE CAS : ENQUÊTE SUR LES ENTREPRISES LOCALES (ANGLO FERROUS BRAZIL)

Les démarches entreprises par Anglo Ferrous Brazil afin d'obtenir les approbations pour un projet de développement entièrement nouveau comportaient une évaluation socio-économique et un plan de développement des affaires pour l'État de Minas Gerais. La société a dressé le profil des entreprises situées dans les communautés touchées et a évalué leur capacité basée sur un échantillon aléatoire de 365 entreprises du secteur industriel, commercial et des services. L'enquête auprès des entreprises a évalué les éléments suivants :

- > Profil de la société > Gestion
- > Ressources humaines > Procédés, produits, environnement > Clients et marché
- > Relations avec les fournisseurs
- > Coûts et financement > Croissance de l'entreprise

Les données recueillies ont servi à élaborer un plan d'action en collaboration avec les dirigeants des collectivités. Le plan favorise le développement économique grâce à la fourniture de produits et de services à Anglo Ferrous Brazil et a réussi à attirer de nouveaux fournisseurs de matières premières et d'équipement, ainsi que d'autres services, dans la région.



**TABLEAU 2 :  
SYSTÈME DE NOTATION**

★ Une étoile	★★ Deux étoiles	★★★ Trois étoiles
<b>GÉNÉRAL</b>		
Exécution d'une tâche unique sous surveillance	Exécution de tâches complexes/multiples (surveillance limitée)	Exécution d'opérations complexes de manière indépendante
Engagé dans la mise en œuvre de programmes d'amélioration continue existants sous surveillance	Applique ses propres processus d'amélioration continue	Gère ses propres processus de manière proactive Gère les sous-traitants
<b>CONDUITE D'AFFAIRES</b>		
Aucun cas d'infraction au code d'éthique	Stricte conformité avec le code d'éthique de l'entreprise	Entreprise exemplaire en matière de valeurs éthiques
Stabilité financière	Disponibilité des comptes annuels contrôlés par un audit externe	Historique complet des comptes
Comptabilité de base		Programmes d'approvisionnement/de sous-traitance en place
<b>GESTION</b>		
Structure en place (rôles et responsabilités)	Structure bien définie/coordonnée	Structure efficace qui fonctionne de manière proactive
La direction s'est engagée à mettre en œuvre des programmes	Les superviseurs se sont engagés dans des processus nouvellement créés	Engagement à tous les niveaux de l'entreprise
<b>SANTÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT</b>		
Compréhension des normes du projet/de la société	Développe et met en place ses propres programmes	Dirige ses propres organisations/sous-traitants
Engagé envers la mise en œuvre des programmes (sous surveillance)	Engagé envers l'amélioration continue	Attitude de leader proactif
<b>PROGRAMME DE GESTION DE L'ENVIRONNEMENT</b>		
Compréhension des normes du projet/de la société	Développe et met en place ses propres programmes	Dirige ses propres organisations/sous-traitants
Engagé envers la mise en œuvre des programmes (sous surveillance)	Engagé envers l'amélioration continue	Attitude de leader proactif
<b>QUALITÉ</b>		
Compréhension des normes du projet/de la société	Développe et met en place ses propres programmes	Dirige ses propres organisations/sous-traitants
Engagé envers la mise en œuvre des programmes (sous surveillance)	Engagé envers l'amélioration continue	Attitude de leader proactif
<b>FORMATION</b>		
Les gestionnaires sont accoutumés avec les processus relatifs au projet	Introduction de programmes de compétences de base	Mise en place efficace de programme d'évaluation des compétences
Compréhension des programmes de compétences	Les superviseurs/postes clés maîtrisent les programmes/processus	Personnel chevronné avec programme actif de formation
<b>ENTRETIEN</b>		
Équipement conçu pour la tâche	Développement et emploi de programmes spécifiques	Gestion des programmes et des sous-traitants
Programmes d'entretien de base définis	Système de suivi en place	Chaine complète d'entretien en place afin d'assurer l'intégrité de l'équipement de manière proactive
Structure d'entretien de base	Structure adéquate d'entretien en place	

## ÉTUDE DE CAS : SYSTÈME DE NOTATION (EXXONMOBIL, PAPOUASIE-NOUVELLE-GUINÉE)

Le plan de contenu local d'ExxonMobil pour le projet PNG LNG est réglementé par le gouvernement de la PNG. Bien que le gouvernement n'exige pas que la société remplisse des cibles et quotas quant au contenu national, l'on prend en compte sa contribution au développement du personnel et des fournisseurs (tout particulièrement les entreprises propriétaires) et son investissement stratégique dans les collectivités lors de l'évaluation de la proposition de projet. Les opportunités d'affaires sont identifiées et les PME classées, à l'aide d'un système à trois niveaux où le :

- > Niveau I : correspond aux exigences de travail et de services de base
- > Niveau II : correspond aux exigences de services et de sous-traitance intermédiaires
- > Niveau III : correspond aux activités de service/construction hautement critiques, complexes et spécialisées.

Similaire à l'expérience du Tchad décrite précédemment, la stratégie de contenu local PNG LNG classe également les fournisseurs en utilisant un système de notation par étoile et élabore les stratégies de développement auprès des fournisseurs sur cette base.

- > Une étoile représente les PME établies capables de fournir des services de base, ayant une structure administrative et bureaucratique saine, mais manquant les outils et n'appliquant les pratiques de gestion de base.
- > Deux étoiles représentent les fournisseurs aspirant au statut d'entreprise de classe mondiale ayant les capacités d'effectuer des services de niveau II. Ces fournisseurs ont une gestion plutôt bonne, emploient des pratiques d'approvisionnement modernes et sont spécialisés dans des secteurs précis. Ils présentent également une capacité de croissance.
- > Trois étoiles représentent les fournisseurs qui sont effectivement des entreprises de classe mondiale ayant les capacités d'effectuer des services de niveau III.

La notation requise du soumissionnaire est rendue publique au moment des appels d'offres. Ceci facilite la communication des normes de la société et rend la procédure de passation des marchés plus transparente. De cette façon, les contrats sont accordés uniquement sur la base de la capacité d'une PME à effectuer un service particulier.

## COMMENT DEVONS-NOUS TRAVAILLER AVEC LES PROPRIÉTAIRES TRADITIONNELS AFIN D'IDENTIFIER LES OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES?

Les sociétés minières, pétrolières et gazières transigent avec les communautés autochtones éloignées au moyen d'ententes de droits d'accès aux terres à des fins d'exploration et d'exploitation. Plus de 20 % de l'Australie est constituée de terres appartenant aux Autochtones et dont les droits de prospection sont octroyés par des organismes autochtones. Dans le contexte des régions éloignées, les opportunités de prestation de services et de développement économique se limitent souvent à celles offertes par le biais d'accords avec les sociétés.

Certaines sociétés y fixent les clauses de leur engagement à atteindre des cibles et objectifs quant à l'emploi et la formation de main-d'œuvre autochtone et à l'accès aux opportunités d'affaires pour les entreprises autochtones. Toutefois, cela peut s'avérer difficile de remplir les engagements pris à l'égard d'offres de contrats de service, à moins que ces derniers ne soient appuyés par des stratégies s'intégrant dans une démarche plus large et durable de développement socio-économique visée par l'accord. Les entreprises en tête de liste des bonnes pratiques en matière d'accords reconnaissent que le développement des entreprises nécessite de la planification et qu'une bonne planification se fonde sur la compréhension des communautés autochtones, qui sont souvent marginalisées et caractérisées par la pauvreté et l'instabilité sociale; et sur la conscience de l'impact qu'une grande société peut avoir sur une communauté vulnérable.

Le processus d'élaboration d'un accord peut constituer un outil vital dans le renforcement des relations entre la société et les propriétaires traditionnels. Elle peut également contribuer à développer la capacité des entreprises autochtones. Les sociétés qui se sont engagées dans cet objectif vont au-delà des exigences légales traditionnelles et appuient les ambitions de développement à long terme des collectivités locales en investissant dans le soutien aux processus qui favorisent le développement de compétences et d'outils, tels que ceux décrits à la section précédente. À l'inverse, un processus d'accord hautement politique, suivi du non-respect de certaines clauses quant à l'offre d'opportunités d'affaires, peut mettre fin aux relations. L'on peut obtenir de meilleurs résultats lorsque l'accord énonce des objectifs élevés quant au développement des entreprises plutôt que des engagements à fournir des contrats.

Il est essentiel de mettre en place des mécanismes de soutien qui permettent à la communauté de réaliser ses ambitions futures. Il peut s'agir, par exemple, d'établir une société de fiducie ou une entreprise servant pour aider à financer et appuyer le développement de nouvelles entreprises.

Quelques exemples de stratégies d'approvisionnement favorisant le développement économique des collectivités autochtones sont présentés ici-bas.

### ÉTUDE DE CAS : CENTURY MINE, MMG, RÉGION DU GOLFE, QUEENSLAND NORD

Century a ratifié le GCA (Gulf Communities Agreement [Accord avec les communautés du golfe de Carpentarie]), un accord entre Century, le Gouvernement du Queensland et quatre groupes de propriétaires autochtones : les Waanyi, Mingginda, Gkuthaarn et Kukatj. L'un des objectifs de l'accord est de promouvoir les opportunités de développement économique pour les peuples du sud du golfe de Carpentarie. La soumission et l'adjudication des marchés tel que convenu dans le GCA se déroulent en trois phases : identification des entreprises, le processus d'appel d'offres et l'aide aux entreprises. Un service désigné de Century Mine assure la liaison avec les groupes autochtones et le service des contrats de la société afin d'identifier les entreprises viables.

L'éligibilité des soumissionnaires en tant que groupe autochtone reconnu par le GCA est d'abord évaluée avant de procéder à l'évaluation technique. Le département GCA fournit des renseignements aux soumissionnaires relatifs à la création et la gestion d'entreprise, p. ex., la préparation d'un état d'activités [business activity statement (BAS)] et des états de paie, la formation, les procédures de santé, sécurité et environnement, les politiques de gestion des ressources humaines.

Puisque la fermeture de la mine est prévue pour 2014, la société se préoccupe d'aider à identifier les occasions d'affaires postfermeture viables.

Le processus d'appel d'offres implique :

- > la distribution aux fournisseurs éventuels d'un document de déclaration d'intérêt leur demandant de soumissionner
- > une visite du site pour confirmer la portée du travail
- > la fourniture de conseils de base aux entreprises à l'égard de la création d'entreprises, des exigences de recrutement, des fichiers de fournisseurs, etc.



## ÉTUDE DE CAS : DIAVIK DIAMOND MINES INC., RIO TINTO, CANADA

Les dépenses locales étaient une considération primordiale dès le stade de planification pour le nouveau projet de développement Diavik. La société s'est engagée très tôt auprès des peuples autochtones, dont les terres traditionnelles allaient servir au projet de développement, leur accordant le temps nécessaire à la création d'entreprises, la recherche de partenaires techniques et financiers et l'établissement de structures d'entreprise. Rio Tinto considère l'entente sur les répercussions et les avantages comme étant un instrument de changement économique important pour des gens habituellement exclus de l'économie conventionnelle. Un tel accord donne aux autochtones plus de pouvoir de négociation et leur permet d'accéder au financement bancaire.

Diavik a mis en place une équipe spéciale lors de la planification de la phase opérationnelle afin de venir en aide aux propriétaires d'entreprises, de sorte qu'ils soient en mesure de prendre en charge les travaux. Les accords de participation conclus avec les autorités autochtones à l'intérieur de la sphère d'influence de Diavik comprennent un certain nombre de contrats.

Ces contrats ont tendance à être de très grande envergure et s'étendent sur la durée de vie de la mine. En termes juridiques, ce sont des contrats à durée indéterminée, ce qui signifie que, sous réserve de performances satisfaisantes, l'entrepreneur autochtone aura du travail tant que la mine est en production, jusqu'à sa fermeture. Bien que la charge de travail puisse fluctuer de temps à autre par suite de conditions de production variables, les entrepreneurs autochtones avec des contrats à durée indéterminée font partie intégrante de l'opération.

L'approche Diavik en ce qui a trait aux contractants d'IAGC inclut l'ajout aux conditions du contrat de clauses relatives aux entreprises et au recrutement, afin que les principaux contractants soient tenus par les mêmes conditions que la société. L'accord stipule que Diavik et ses contractants sont entièrement responsables de remplir leurs obligations quant au taux de recrutement des Autochtones, par exemple. La société informe les contractants que, même s'ils se sont qualifiés en tant que soumissionnaires, la sélection des fournisseurs préférés sera faite sur la base de l'engagement qu'ils démontrent envers les entreprises et gens de la région.



## RÉSERVATION DES CONTRATS AUX ENTREPRISES LOCALES

Une approche à l'approvisionnement local consiste à identifier certains contrats dans le but de les soumettre à négociation directe avec des entreprises locales au lieu de les soumettre à un appel d'offres public. Par exemple, ci-dessous figurent les secteurs réservés aux PME locales par Newmont Ghana Gold pour le projet Ahafo.

<b>COMMERCE</b>	Outils, peinture, savon et détergent, préservatifs, bâches, bacs à déchets, horloges murales, matériaux de construction, poussière de roche, pierres et sable, intrants agricoles, paniers de Noël, équipement de protection individuelle, papeterie et matériels de bureau, chiffons en coton.
<b>SERVICES D'ENTRETIEN</b>	Égouts, collecte des déchets, eau potable, entretien léger des véhicules, abattage des arbres, désherbage, débroussaillage, lavage de voitures, nettoyage des gouttières.
<b>SERVICES DE LOCATION</b>	Location de véhicules légers et lourds, services audio (microphone et haut-parleurs)
<b>SERVICES DE CONSTRUCTION</b>	Forage de trous, aménagement paysager, revêtement de pierre, rénovations, retraçage de routes, construction de bâtisses communautaires et pose de blocs et plaques de béton.
<b>PETITE INDUSTRIE</b>	Nattes de jute, tiges de bambou, services de création de panneaux d'affichage et de menuiserie, rideaux et entretien de rideaux, sacs en plastique pour échantillonnage, uniformes, fabrication de métal, sacs de calicot, cales en bois.
<b>SERVICES ÉDUCATIFS/ DE FORMATION</b>	Cours de conduite
<b>SERVICES D'HOSPITALITÉ</b>	Hébergement, services de restauration, pauses café et collations, organisation d'événements.
<b>SERVICES DE PUBLICITÉ</b>	Services de captation vidéo, annonces communautaires (relatives aux explosions), services d'impression et de photographie.

## ÉTUDE DE CAS : RIO TINTO ARGYLE DIAMOND MINE, KIMBERLEY, AUSTRALIE OCCIDENTALE

La politique d'Argyle pour l'approvisionnement auprès des collectivités locales autochtones est fondée sur l'accord de participation au projet d'exploitation minière avec les propriétaires traditionnels et s'appuie sur un plan de gestion traitant spécifiquement du développement des affaires et de la passation des marchés. Le principe qui sous-tend le plan est l'engagement d'Argyle à accroître les possibilités d'affaires liées à l'exploitation de la mine pour les entreprises locales en général et les entreprises traditionnelles et autochtones en particulier. Le terme « local » tel que défini par Argyle dans l'accord fait référence à la région d'East Kimberle

En vertu de l'accord, la société est tenue de notifier le groupe de travail (constitué de propriétaires traditionnels ainsi que de représentants de la société) dédié au développement d'entreprises de toute intention d'attribution de contrat relatif à la fourniture de biens ou de services sur le site de la mine d'Argyle totalisant 250 000 \$ par année ou plus. De plus, tout appel d'offres au-dessus de cette valeur requiert que le soumissionnaire démontre comment il intégrera au contrat les entreprises traditionnelles, embauchera et/ou formera leur personnel et de quelle manière il tentera de leur fournir des avantages. Toutes choses par ailleurs étant égales, Argyle s'engage à donner préférence aux soumissionnaires offrant le plus d'opportunités aux propriétaires traditionnels.

Au fil du temps, il est devenu clair que le nombre de contrats de plus de 250 000 \$ était limité et les propriétaires traditionnels se sont intéressés à de plus petits contrats. La société a donc répondu en notifiant le groupe de travail quant aux plus petits contrats et en évaluant la faisabilité de groupements de contrats d'approvisionnement. La maturité des opérations minières d'Argyle faisait en sorte qu'il était possible d'y créer des opportunités de toutes pièces.

Argyle a travaillé avec Rio Tinto Procurement (service d'approvisionnement centralisé) au développement d'une solution locale qui permettrait au site de maintenir ses engagements envers les propriétaires traditionnels comme stipulé dans l'accord de participation. Un comité directeur composé de l'administrateur général, du directeur général, des directeurs commerciaux, un coordonnateur au développement des affaires et un conseiller en approvisionnement de Rio Tinto a été créé pour identifier de nouvelles opportunités pour les petites entreprises locales.

BP Billiton Iron Ore (Pilbara, Australie-Occidentale) est un autre modèle de bonne pratique.

L'approche de l'entreprise en matière d'approvisionnement auprès des Autochtones implique :

- > la préqualification des entreprises autochtones
- > l'inclusion d'entreprises ayant obtenu la préqualification sur un panel de fournisseurs préférés
- > l'offre de possibilités de travail aux entreprises autochtones basées sur leurs capacités et compétences reconnues.

### ÉTUDE DE CAS : BHP BILLITON IRON ORE, PILBARA, AUSTRALIE OCCIDENTALE

Durant la phase de planification du contrat, BHP Billiton Iron Ore détermine s'il y a des opportunités de contrat pour les entreprises autochtones et s'il est nécessaire d'assouplir les processus normaux d'approvisionnement.

Les critères de sélection utilisés sont les suivants :

- > structure organisationnelle et personnel clé
- > performance lors de travaux antérieurs avec Iron Ore ou avec d'autres sociétés minières
- > systèmes et processus internes
- > performance et rapports concernant la santé, la sécurité, l'environnement et les communautés
- > systèmes de gestion de la qualité et/ou utilisation de normes qui sont évalués de manière indépendante par un organisme d'accréditation reconnu.
- > viabilité financière et durabilité
- > ressources et capitaux suffisants
- > relations avec les employés, systèmes et processus, formation et développement.

Suite à l'évaluation, la société BHP Billiton Iron Ore décide si elle s'adressera uniquement aux entreprises autochtones afin de négocier un contrat à fournisseur unique ou si elle fera un appel d'offres formel. L'attribution de contrats à fournisseur unique implique l'identification d'une entreprise autochtone et la négociation directe avec celle-ci. Si plusieurs entreprises autochtones sont identifiées comme étant capables de fournir les services requis, elles doivent soumissionner à un appel d'offres formel.

BHP Billiton Iron Ore se tient également au courant d'opportunités potentielles lors du processus d'engagement auprès de propriétaires traditionnels. Ceci permet l'intervention aux phases préliminaires afin d'aider à l'élaboration de structures commerciales et administratives, plutôt que d'attendre à l'étape de la préqualification pour identifier et remédier aux lacunes capacitaires. La société fournit de l'aide par le biais d'une firme de comptabilité qui offre un soutien à la gouvernance, à la gestion des risques et à l'audit, ainsi que l'accès à une gamme de consultants pouvant les aider avec les processus d'affaires tels que la préparation de prospectus, par exemple.

Au moment de la rédaction de cet ouvrage, Port et South Electrical était le seul sous-traitant électricien dans la région de Port Hedland. Le contrat de cinq ans négocié entre Port and South Electrical et BHP Billiton Iron Ore leur a permis de former des apprentis autochtones, assurant ainsi la transmission des compétences aux générations futures.

## ÉTUDE DE CAS : NGARDA CIVIL AND MINING AUSTRALIE OCCIDENTALE

Ngarda Civil and Mining est une autre entreprise autochtone qui attribue son succès en grande partie au fait que des sociétés telles que BHP Billiton et Rio Tinto l'ont aidée à se lancer. Ces sociétés ont décidé d'offrir certains contrats sans procéder à des appels d'offres, choisissant plutôt de négocier directement avec Ngarda. Ngarda est une société offrant des services de terrassement et de génie civil ainsi que des services miniers sur une base contractuelle aux secteurs des mines et de la construction dans le nord-ouest de l'Australie-Occidentale. L'entreprise a commencé ses opérations en avril

2001, allant d'une petite entreprise qui faisait de petits contrats de jardinage et d'entretien à une organisation employant un peu plus de 200 personnes, dont 160 sont autochtones. Ngarda garantit un taux d'embauche autochtone minimum de 50 % et vise 85 %. L'entreprise accorde la priorité à l'embauche d'Autochtones appartenant aux communautés avoisinantes des sites du projet. Le fait de se voir attribuer des contrats à long terme (p. ex. cinq ans) a permis à Ngarda et ses sous-traitants de faire la transition vers de nouveaux rôles et de développer leurs compétences.

## QU'ADVIENT-IL S'IL N'Y A PAS, OU S'IL Y A PEU D'ENTREPRISES LOCALES AVEC QUI TRAVAILLER?

Le taux d'échec des PME est élevé, particulièrement pendant les cinq premières années d'opération. La situation est encore plus difficile dans les régions éloignées où les entreprises sont loin des marchés. Les régions éloignées sont généralement caractérisées par de petites populations, un manque de services et des infrastructures insuffisantes. En Australie, de nombreux entrepreneurs potentiels dans ces régions sont autochtones et ne possèdent pas les connaissances et les compétences nécessaires à démarrer une entreprise et à faire la mise en marché de produits et services. Même lorsqu'ils savent comment accéder aux marchés, le coût élevé du transport les désavantage puisque les frais de transport augmentent les coûts de production et de commercialisation.

Il y a un certain nombre de facteurs essentiels à la réussite dans les régions éloignées (voir encadré ci-contre). Une société qui désire aider les entreprises locales à démarrer à partir de zéro devrait considérer la manière dont elle souhaite répondre à ces facteurs – que cela soit par le biais de partenariats, l'achat d'expertise spécialisée ou la création d'un service dédié à l'interne.

## FACTEURS ESSENTIELS À LA RÉUSSITE DANS LES RÉGIONS ÉLOIGNÉES

- > Les objectifs, la motivation et l'engagement personnel de l'entreprise
- > Idées et volonté d'innover – les habiletés et compétences du propriétaire/gérant, du personnel de soutien ou des employés
- > Les mécanismes de soutien externes tels que les organismes de développement des entreprises
- > Conditions économiques et marché favorable
- > Environnement socioculturel réceptif.
- > L'accès à des ressources telles que le capital de démarrage, le capital de fonctionnement ou les ressources en main-d'œuvre



## COMMENT POUVONS-NOUS AIDER LES PME À ACCÉDER AU FINANCEMENT?

Bien que l'Australie possède un secteur financier bien développé, beaucoup d'entreprises dans les régions éloignées de l'Australie n'ont pas accès aux sources de financement traditionnel (p. ex. les banques) en raison de leur incapacité à satisfaire à certaines conditions de prêts, telles que les exigences en matière de garantie. Certains facteurs culturels et sociaux peuvent également faire en sorte que certains autochtones se sentent réticents à approcher les sources de financement traditionnel et le fait même de remplir les formulaires peut leur sembler éprouvant.

Les sociétés d'exploitation de ressources naturelles peuvent aider à faciliter l'accès au financement grâce à des accords comprenant des engagements quant à l'embauche d'entreprises autochtones, que celles-ci peuvent ensuite alors présenter à leurs banques. Les entreprises australiennes ont également accès à un certain nombre de programmes de financement d'entreprise, tels que ceux énumérés aux pages 36-39.

Lors de l'élaboration de stratégies d'accès au financement pour les PME locales, l'on doit prendre en considération le degré de maturité de l'entreprise afin de déterminer les types de financement adéquats.

**TABLEAU 3 :  
SOURCES ET TYPES DE FINANCEMENT POUR LES PME**

TYPE DE PME/ASPECTS DE FINANCEMENT	SANS EMPLOI/SUBSISTANCE MINIMALE	EN VOIE DE DÉMARRAGE	EN EXPANSION	MATURE
<b>FINANCEMENT TYPIQUEMENT REQUIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Fond de roulement à court terme</li> <li>&gt; Crédits fournisseurs</li> <li>&gt; Subvention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Financement à long terme sur l'achat d'installations et d'équipement</li> <li>&gt; Financement à court terme pour fonds de roulement</li> <li>&gt; Crédit-bail</li> <li>&gt; Subventions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Prêts à terme pour les nouveaux investissements</li> <li>&gt; Financement hypothécaire</li> <li>&gt; Crédit fournisseur</li> <li>&gt; Affacturage</li> <li>&gt; Découverts<sup>4</sup></li> <li>&gt; Crédit-bail</li> <li>&gt; Financements commerciaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Refinancement hypothécaire</li> <li>&gt; Crédit fournisseur</li> <li>&gt; Affacturage</li> <li>&gt; Découverts<sup>4</sup></li> <li>&gt; Crédit-bail</li> <li>&gt; Financements commerciaux</li> </ul>
<b>DURÉE</b>	> Court terme	> Long terme	> Moyen terme	> Moyen terme
<b>FOURNISSEURS TYPES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Prêteurs aux petites entreprises</li> <li>&gt; Sociétés coopératives de prêts</li> <li>&gt; Sociétés de microfinance</li> <li>&gt; Famille/amis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Capital-risque</li> <li>&gt; Sources informelles</li> <li>&gt; institutions spécialisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Banques</li> <li>&gt; Marchés de capitaux</li> <li>&gt; Capital de développement</li> <li>&gt; Prêteurs spécialisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Banques</li> <li>&gt; Marchés de capitaux</li> </ul>

Source : SME Finance toolkit, Cardno Emerging Markets USA

## ÉTUDE DE CAS : ANGLO ZIMELE, AFRIQUE DU SUD

Les sociétés opérant en Afrique du Sud sont tenues en vertu de la Loi sur l'émancipation économique des Noirs (BEE/Black Economic Empowerment) de se conformer à des exigences ayant trait à la propriété, le contrôle de gestion, le développement des compétences, l'approvisionnement préférentiel, le développement économique et d'autres exigences de nature socioéconomique. Le statut d'une société en regard du programme d'émancipation généralisée des Noirs (B-BBEE/broad-based BEE) peut être déterminant pour l'octroi de licences, de concessions ou de contrats avec l'État. Outre la conformité aux exigences du BEE, les sociétés sont également tenues de répondre aux exigences de la Loi sur le développement des ressources minières et pétrolières d'Afrique du Sud (MPRDA/South African Mineral and Petroleum Resources Development Act), qui favorise le développement local et la promotion sociale des communautés touchées par les mines. Cette loi, qui ne se limite pas, au plan législatif, aux communautés noires, exige que les titulaires de droits minières contribuent au développement socioéconomique des communautés au sein desquelles elles opèrent.

Anglo Zimele Development and Empowerment a été établi en 1989 afin d'autonomiser les entreprises BEE en Afrique du Sud. Anglo Zimele est composé de trois fonds :

> Le Anglo Khula Mining Fund, une initiative conjointe entre Anglo American et l'entreprise d'État, Khula Enterprise Finance Limited, qui fournit du financement aux entreprises minières juniors locales aux stades de l'exploration et de la préféabilité jusqu'à ce qu'ils soient en mesure de démontrer leur rentabilité

> Le Small Business Start-Up Fund, qui accorde du financement dans les communautés avoisinantes des projets miniers. Le fond fournit également des services de formation de développement des compétences en affaires et de mentorat.

\* Le Supply Chain Development Fund, qui travaille conjointement avec le service d'approvisionnement d'Anglo American à l'intégration des PME à la chaîne d'approvisionnement. Le fonds offre du financement sous forme de capitaux d'emprunt et de capitaux propres et fournit de l'assistance technique. Les PME souhaitant faire une demande de financement doivent soumettre un plan d'affaires et répondre à un ensemble de critères d'investissement. Les demandeurs qui ne sont pas en mesure de créer leur propre plan d'affaires bénéficient d'une assistance. Le financement est accordé une fois que le plan est approuvé par le comité d'Anglo Zimele, ce après quoi Anglo Zimele acquiert une participation en actions dans l'entreprise. Suite à l'approbation, on évalue la capacité des gestionnaires de l'entreprise afin de déterminer les modalités d'un plan d'amélioration le cas échéant. L'on renforce la capacité de l'entreprise par quatre moyens : programmes de formation et/ou formation en cours d'emploi; service de conseiller technique; assistance de la part d'agents de développement économique dans les domaines de la gestion, de la finance, du marketing et des opérations; orientation personnalisée et mentorat fourni par le personnel d'Anglo Zimele.

## ÉTUDE DE CAS : ESS GUMALA

Un exemple australien d'une coentreprise dont la création fut rendue possible par une société d'exploitation de ressources naturelles est ESS Gumala. En 1998, Rio Tinto a favorisé la création d'une coentreprise (ESS Gumala) entre la division des services aux régions éloignées de Compass Group; ESS Support Services Worldwide ; et la division commerciale d'une entreprise autochtone locale; Gumala Enterprises Pty Ltd. ; afin d'offrir des opportunités de contrats aux propriétaires traditionnels. Compass Group est une entreprise qui offre des services d'accueil et de soutien et ayant des activités dans 55 pays. Depuis qu'elle a démarré ses activités, Compass Group a poursuivi une stratégie délibérée de création de coentreprises avec d'autres organisations autochtones locales dans les régions où se trouvent les exploitations de ressources naturelles clientes. En plus d'ESS-Gumula, Compass détient des parts ESS GEBIE, DeltaFM-GEBIE, ESS-Eastern Guruma, ESS-NYFL et ESS-NAAD.

## QU'IMPLIQUE LA MISE EN PLACE D'UN PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ?

Les pôles de compétitivité impliquent généralement une collaboration entre la société d'exploitation de ressources naturelles, les partenaires de coentreprise, les principaux contractants, les agences gouvernementales et les institutions de développement. Les pôles de compétitivité sont souvent organisés autour d'un lieu physique ou d'un programme fournissant un soutien commercial, technique et financier afin d'accroître la compétitivité des PME locales et leur permettre d'accéder à d'autres clients et marchés. Les avantages des pôles de compétitivité résident dans leur capacité à minimiser les risques pour la société d'exploitation de ressources naturelles et à accélérer le développement des projets. Idéalement, un pôle de compétitivité devrait servir à plusieurs projets, afin d'assurer un flux de revenus constant et de rester commercialement viable pour tous ses membres.

## ÉTUDE DE CAS : ENTERPRISE CONNECT GROUPE D'AFFAIRES

Enterprise Connect est une initiative du Gouvernement du Commonwealth qui vise l'implantation d'un programme d'amélioration continu inspiré du programme UK SC21 et adapté au secteur des ressources naturelles australien. Le programme est conçu pour accroître la compétitivité du secteur en augmentant la performance des chaînes d'approvisionnement. Le programme SC21, qui peut être initié par des sociétés d'exploitation de ressources naturelles, des PME, ou des gouvernements étatiques et locaux exige que des PME s'y inscrivent et qu'elles créent ensuite des groupes d'affaires avec les sociétés exploitantes de ressources afin de promouvoir une démarche de gestion de la qualité cohérente, de réduire les chevauchements, d'adapter les normes et de valider les données de qualité. L'on procède ensuite à l'évaluation

de l'excellence en affaires et l'excellence technique et à l'implantation d'un programme d'amélioration unique s'appliquant à tous les membres du groupe d'affaires. Il a été clairement démontré que les plans d'amélioration ont un impact positif sur la performance en termes de qualité et de rendement. Les PME qui rencontrent les normes établies reçoivent une reconnaissance et se voient accordées un prix bronze, argent ou or parrainé par une société participante au programme SC21 ou par EnterpriseConnect.

## ÉTUDE DE CAS : WOOD GROUP INSTALLATIONS DE PRODUCTION, DARWIN, AUSTRALIE

Regional and Northern Maintenance Services (RANms) est un exemple de pôle de compétitivité créé afin de desservir le secteur pétrolier. RANms, créée en 2001 était à l'origine composée de dix entreprises basées à Darwin. Le groupe a créé une entité distincte afin d'être plus compétitif lors d'appels d'offres pour d'importants contrats, chaque entreprise détenant 10 % de la nouvelle société. Cette structure a permis aux propriétaires d'entreprises d'obtenir un contrat avec Conoco Phillips pour le projet Darwin LNG. RANms a depuis subi plusieurs transformations. L'une des sociétés parentes a offert d'acquiescer l'entité et a fini par acheter cinq des entreprises propriétaires. Cela a abouti à la

création d'une coentreprise avec Wood Group, un fournisseur de services international dans les domaines de l'ingénierie, du soutien à la production et de l'entretien. Wood Group a ensuite acheté 51 % de l'entité. La transformation du petit pôle de compétitivité en une entreprise compétitive au plan international s'est faite au profit des fondateurs propriétaires d'entreprises et leur a offert une porte de sortie.



## QU'EST-IL SOUHAITABLE DE FAIRE À L'INTERNE OU EN PARTENARIAT?

Les sociétés les plus exemplaires dans le domaine de l'approvisionnement local savent qu'elles ne peuvent pas (et ne doivent pas) travailler seules. Elles doivent plutôt chercher à créer des partenariats avec des gouvernements locaux, des organismes de développement et d'autres organisations du secteur privé (comme les banques), afin de déterminer quel rôle chacun doit jouer. Pour cela, il faut tirer parti de l'expertise du personnel des relations communautaires et des affaires extérieures afin d'identifier des moyens novateurs pour surmonter les obstacles rencontrés par les PME. Voici quelques exemples d'initiatives qui peuvent favoriser les sociétés minières, pétrolières et gazières en partenariat avec d'autres organisations : l'amélioration de l'accès aux moyens de financement, la mise en réseau, implantation de la technologie de l'information, le marketing collaboratif et l'accroissement de la synergie des maillons de la chaîne d'approvisionnement.

Il y a plusieurs organisations et programmes australiens auxquels les sociétés peuvent faire appel afin de les aider à identifier les PME locales et à soutenir les initiatives d'affaires. Certaines d'entre elles sont répertoriées ici-bas.

### **Aboriginal Enterprises in Mining, Energy and and Exploration (AEMEE)**

> AEMEE est un organisme à but non lucratif qui a été créé afin de promouvoir les opportunités économiques pour les entreprises autochtones dans le secteur des ressources naturelles. L'organisation favorise le réseautage entre les membres de l'industrie minière pétrolière et gazière et les entreprises du secteur privé. L'une de ses principales activités est l'organisation d'une conférence annuelle en parallèle avec la conférence sur le développement durable du Minerals Council of Australia [Conseil australien des services miniers et énergétiques]. Pour de plus amples renseignements : <http://www.aemee.org.au/>

### **Aboriginal Foundation of South Australia [La Fondation aborigène de l'Australie-Méridionale]**

> La Aboriginal Foundation of SA a été établie en 2009 afin de favoriser le développement économique des Autochtones en repérant des occasions d'affaires et en fournissant une assistance technique aux Autochtones participant à des initiatives de développement. Les groupes ciblés sont : les individus, les organisations, les collectivités et les demandeurs autochtones qui cherchent à développer une idée d'affaires ayant besoin de conseils ou d'un partenaire.

### **Australian Indigenous Minority Supplier Council (AIMSC) [Le Conseil d'approvisionnement pour la minorité autochtone australienne]**

> AIMSC [Conseil des fournisseurs membres de minorités visibles dans l'industrie australienne] a été lancé par le Gouvernement australien en septembre 2009. Le programme pilote de trois ans est destiné à favoriser les liens commerciaux entre les entreprises autochtones et les sociétés membres du AIMSC.

### **Digedi**

> Digedi est un répertoire des entreprises autochtones dont l'objectif est de faire connaître les entreprises appartenant à ou gérées par des Autochtones aux sociétés minières et aux entreprises de construction. Des répertoires pour le Territoire du Nord et le Queensland sont actuellement disponibles. Des répertoires pour l'Australie du Sud et Occidentale seront publiés sous peu. Digedi est disponible en ligne au [www.digedi.com.au](http://www.digedi.com.au) et est parrainée par le Département des ressources, de l'énergie et du tourisme et le Département de l'éducation, de l'employabilité et des relations de travail du gouvernement australien ainsi que par Indigenous Business Australia [commerce autochtone, Australie] (IBA).

### **Directory of Grants and Initiatives for Desert Businesses [Répertoire des subventions et programmes aux entreprises dans les déserts]**

> Le Directory of Grants and Initiatives for Desert Businesses répertorie les programmes et subventions offerts par le gouvernement, l'industrie et les organismes qui appuient les entreprises dans les déserts Australie. Le répertoire est disponible en ligne au <http://www.desertknowledgecra.com.au/publications/downloads/DKCRC-Working-Paper-36-Directory-of-Grants-and-Initiatives-for-Desert-Businesses.pdf>

### **Enterprise Connect**

> Enterprise Connect est une initiative du gouvernement australien qui fournit un appui aux PME australiennes. Le programme vise à améliorer la productivité, l'innovation et la compétitivité des entreprises. L'assistance fournie comprend des diagnostics d'entreprise sans frais pour les entreprises admissibles (c'est-à-dire celles établies depuis au moins trois ans et dont le chiffre d'affaires annuel est d'au moins 750,000 \$) et du financement pour mettre en œuvre les recommandations découlant

des diagnostics d'entreprise. Pour accéder au programme, on doit remplir une demande en ligne, ce qui prend environ 20 minutes et qui assure une réponse quant à l'admissibilité à l'intérieur d'un délai de 24 heures. Le Gouvernement australien rembourse la moitié du coût (jusqu'à concurrence de 20 000 \$) d'embauche d'un spécialiste pour mettre en œuvre les recommandations du diagnostic d'entreprise. Le Resources Technology Innovation Centre [centre d'innovation en technologies des ressources], basé à Mackay, au Queensland, est l'un de 12 centres Entreprise Connect au pays dont l'objectif est de venir en aide aux PME des secteurs miniers, pétroliers et gaziers. Pour de plus amples renseignements, voir <http://www.entrepriseconnect.gov.au/Pages/AlternateHome.aspx>.

### **ePilbara**

> Epilbara est un registre en ligne des capacités d'entreprises de la région de Pilbara tenu par Pilbara Development Commission et pris en charge par Chevron, BHP Billiton, Woodside, Citic Pacific Mining et les chambres du commerce et de l'industrie de Port Hedland, Karratha et Newman. ePilbara est une vitrine pour les entreprises de Pilbara ayant les capacités requises pour fournir des biens et services aux secteurs des ressources naturelles, de la construction et d'autres dans la région de Pilbara en Australie-Occidentale. Pour être répertoriées, les entreprises doivent respecter les critères suivants : elles doivent avoir une adresse postale et des employés permanents dans la région de Pilbara ainsi que la capacité à fournir des biens et services à même la région. Le site Web, [www.epilbara.com.au](http://www.epilbara.com.au) permet également d'accéder au service Project Connect, qui met en lien les promoteurs de projets et les principaux contractants avec des fournisseurs par le biais d'un répertoire électronique classé par catégorie.

### **Hunternet**

> Hunternet est un organisme fondé sur les membres basé à Hunter Valley, Nouvelle-Galles-du-Sud. Hunternet fut créé au cours de la récession économique des années 1980 par un groupe de PME désireux de créer un réseau qui leur permettrait de promouvoir leurs entreprises. Aujourd'hui composé de 130 membres, Hunternet a comme mission de promouvoir la main-d'œuvre et l'industrie locales et mettre les développeurs en contact avec les entreprises locales. En 2009, l'organisme a amorcé le projet Hunter Manufacturing and Engineering Skills afin d'identifier quelles étaient les nouvelles technologies employées par les PME dans les secteurs manufacturiers et de l'ingénierie de la région de Hunter ainsi que les compétences nécessaires à leur usage

### **Indigenous Business Australia [commerce autochtone, Australie] (IBA).**

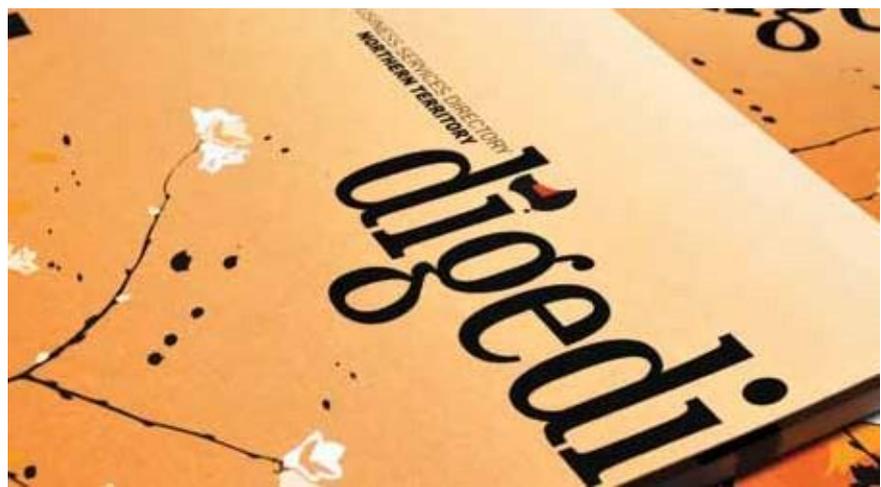
> L'initiative Emerging Indigenous Entrepreneurs [nouveaux entrepreneurs autochtones] de l'IBA finance les initiatives de développement de l'économie, des compétences commerciales et des connaissances financières des Autochtones. L'IBA est une initiative du gouvernement fédéral offrant un soutien aux petites entreprises et comprenant du personnel de soutien à Brisbane, Cairns et Mount Isa, ainsi qu'un réseau de consultants auprès des PME. La PME cliente peut ainsi choisir un conseiller en affaires parmi la liste des consultants disponibles et l'IBA payera les honoraires de celui-ci. Les consultants fournissent les services suivants :

- > mentorat aux nouvelles entreprises pendant les douze mois suivant le démarrage
- > études de faisabilité
- > développement de plans d'affaires
- > prévisions de flux de trésorerie
- > aide à la commercialisation
- > aide à la comptabilité
- > assistance en matière de conformité.

Pour de plus amples renseignements concernant IBA, voir : <http://www.iba.gov.au/>

### **Indigenous Capital Assistance Scheme [stratégie de soutien financier aux entreprises autochtones] (ICAS)**

> Cette stratégie du gouvernement du Commonwealth favorise l'accès au financement commercial et des services de soutien professionnel et de mentorat appropriés aux entreprises autochtones. Le programme est offert grâce à la Westpac et fournit des prêts allant de 20 000 \$ à 500 000 \$ sur trois ans, en plus de services consultatifs d'affaires et de mentorat. Pour de plus amples renseignements, voir : <http://www.deewr.gov.au/Indigenous/Employment/Programs/Pages/ICAS.aspx>



### **Industry Capability Network (ICN) [Réseau pour favoriser l'essor de l'industrie]**

- > Les gestionnaires d'approvisionnement australiens travaillent souvent avec des consultants de l'ICN afin d'identifier les capacités de l'industrie locale. L'ICN est pris en charge par le Commonwealth Department of Innovation, Industry, Science and Research [Ministère de l'Innovation, de l'Industrie, de la Science et de la Recherche du Commonwealth d'Australie] (DIISR) et favorise la mise en relation des sociétés australiennes avec les fournisseurs locaux et internationaux. Les consultants d'ICN pour les secteurs de l'exploitation minière, pétrolière et gazière font appel à une base de données des fabricants d'équipement d'origine (FEO) et des PME pour divers types de projets. Les consultants approchent les gestionnaires de projet en leur offrant de les mettre en relation avec des entreprises locales et régionales gratuitement. Leur rôle consiste aussi à appuyer les soumissionnaires présélectionnés et à favoriser les pôles de compétitivité entre fournisseurs.

### **iDISC**

- > iDISC est un réseau mondial de pépinières d'entreprises d'environ 70 pays à travers le monde. Grâce au site Web; <http://www.idisc.net/en/Index.html>; les entreprises peuvent identifier des experts en incubation travaillant dans des régions d'intérêt et prendre part à des groupes de travail qui recensent et partagent les pratiques exemplaires en matière de pépinières d'entreprises et des questions touchant aux femmes, à la jeunesse et au développement des entreprises en croissance rapide. iDISC offre également un manuel de savoir-faire en pépinières qui fournit des conseils pratiques quant à la mise en place, la gestion et le financement des pépinières d'entreprises, le recrutement de partenaires ainsi que la sensibilisation, le suivi et l'évaluation.

### **MESCA**

- > Le Minerals and Energy Services Council of Australia (MESCA) [Conseil australien des services miniers et énergétiques] est un organe industriel fondé sur les membres créé il y a 14 ans et mandaté pour agir comme intermédiaire entre les grandes sociétés et les PME australiennes. MESCA offre à ses membres des mises à jour sur les projets d'infrastructure. Il dresse une liste par État des projets de mines de charbon et de minerai et des projets liés à l'énergie et aux infrastructures.

### **Many Rivers Opportunities**

- > Many Rivers Opportunities (MRO) est un organisme qui soutient le développement des micro et petites entreprises ciblant les Autochtones et les autres individus

ayant des plans et des activités d'entreprise, mais qui, pour des raisons diverses, n'ont pas le soutien nécessaire au développement de l'entreprise. MRO cible le développement du marché local et d'une économie populaire chez les peuples autochtones. Dans les régions éloignées, cela aide à réduire la dépendance sur les possibilités offertes par les sociétés minières. MRO est tributaire d'Opportunity International Australa (OIA) (un OSBL de micro financement et de développement des entreprises). L'organisation a des alliances stratégiques avec Mission Australia et la banque de Westpac. Leur relation avec la banque de Westpac permet à MRO d'accorder des prêts non garantis avec un délai de sept jours entre la demande et la réception des fonds, sans que le client ait à visiter une succursale Westpac. Pour de plus amples renseignements, voir : <http://www.manyriversopportunities.com>

### **New Enterprise Incentive Scheme (NEIS)**

- > Cette stratégie du gouvernement du Commonwealth de l'Australie offre une formation accréditée, des conseils d'affaires, de l'encadrement ainsi que du soutien aux revenus pour jusqu'à 52 semaines aux individus désireux de créer une entreprise. Le programme est administré par un réseau national de fournisseurs NEIS, pris en charge par Job Services Australia et s'offre à travers des organismes locaux tels les Business Enterprise Centres, les centres de petites entreprises TAFE, les organismes communautaires et certaines entreprises du secteur privé. Pour de plus amples renseignements, voir : <http://www.deewr.gov.au/Employment/JSA/EmploymentServices/Pages/NEIS.aspx>

### **Pilbara Aboriginal Contractors Association [Association des constructeurs aborigènes de Pilbara] (PACA)**

- > PACA Inc a été créée en 2009 en tant qu'organe représentatif de haut niveau pour les entreprises autochtones. L'association a comme objectif de renforcer les relations entre les grandes sociétés et les entreprises locales ainsi que les capacités de ses membres. L'association offre aux sociétés d'exploitation de ressources et aux autres organismes de l'industrie la possibilité d'identifier des entreprises autochtones selon leur capacité à remplir les obligations de contrats spécifiques. Elle offre également aux sociétés la possibilité d'identifier des employés potentiels dans le but d'offrir des possibilités d'emploi aux Autochtones.

## **UNE RESSOURCE UTILE : SME TOOLKIT [LA BOÎTE À OUTILS POUR PME]**

Une ressource internationale utile est la boîte à outils pour PME développée par la Société financière internationale, membre du Groupe de la Banque mondiale. La boîte à outils pour PME, disponible en ligne au <http://www.smetoolkit.org/>, offre de la formation et de l'information gratuitement aux gestionnaires de PME concernant la comptabilité et les finances, la planification d'entreprise, les ressources humaines (RH), la commercialisation et la vente, les opérations et les technologies de l'information (TI). Principalement destiné aux entreprises souhaitant percer les marchés émergents, le SME Toolkit propose des articles, des formulaires commerciaux, des logiciels d'entreprise gratuits, de la formation en ligne, des exercices d'auto-évaluation, des jeux-questionnaires et d'autres ressources.

## **ÉTUDE DE CAS : RIO TINTO COAL AND ALLIED, HUNTER VALLEY, NOUVELLE-GALLES DU SUD**

La Fiducie pour le développement des collectivités Rio Tinto and Allied a fourni un soutien financier au Hunter Region Business Enterprise Centre [Centre d'entrepreneuriat de la région d'Hunter]. Cela a permis au centre d'embaucher deux promoteurs économiques à temps plein qui fournissent des conseils gratuitement aux petites et moyennes entreprises en phase de démarrage ou d'expansion. Le Centre dispose également d'un agent dédié au développement des entreprises autochtones et un de leurs employés travaille sur le projet, New Careers for Aboriginal People [de nouvelles carrières pour les Autochtones]. Depuis 2008, les deux promoteurs économiques ont aidé plus de 70 entreprises autochtones à s'établir.

# 04 ÉTABLIR ET GÉRER LES CONTRATS

01. ÉLABORER UNE STRATÉGIE D'APPROVISIONNEMENT LOCAL

02. RENFORCER LA CAPACITÉ INTERNE DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

03. IDENTIFIER LES OPPORTUNITÉS

04. ÉTABLIR ET GÉRER LES CONTRATS

05. DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DES PME LOCALES

06. FAIRE LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE

## COMMENT S'ASSURER QUE LES PME LOCALES AIENT ACCÈS AUX OPPORTUNITÉS?

Les PME locales peuvent être défavorisées par les pratiques existantes/traditionnelles d'approvisionnement et de gestion de la chaîne d'approvisionnement qui doivent souvent être adaptées. Certaines sociétés ont cherché à remédier à la situation en favorisant les entreprises locales (voir ci-dessous).

## OPTIONS POUR ACCORDER LA PRÉFÉRENCE AUX PME LOCALES

- > Réserver des contrats aux fournisseurs locaux et négocier directement plutôt que d'amorcer un processus d'appel d'offres. > Favoriser le morcellement de travaux de manière à créer de petits contrats.
- > Utiliser des systèmes de pondération ou de primes qui, lors de processus d'appel d'offres, accordent la préférence aux fournisseurs locaux et aux fournisseurs non locaux qui s'approvisionnent localement ou qui forment des coentreprises avec des entreprises locales.
- > Intégrer les PME locales à toutes les étapes du cycle d'exploitation.
- > Établir des ententes formelles sur des cibles et des engagements.

Il existe diverses façons de structurer la relation entre la société et les PME auprès desquelles elle s'approvisionne. Il y a plusieurs types d'entente possibles pour les sociétés d'exploitation de ressources et les contractants importants. La façon habituelle de procéder est d'établir une entente à terme à tarif fixe. Cette méthode est claire et compréhensible pour la plupart des PME et particulièrement bien adaptée aux contrats d'entretien, de nettoyage ou de restauration.

D'autres types d'ententes modifiant la répartition des risques ainsi que le rendement sont également possibles. Par exemple, une rémunération au moyen d'une formule de coût majoré ou d'une grille tarifaire permet plus de souplesse et de flexibilité des deux côtés en ce qui a trait au volume de travail requis. Ceci peut être avantageux lorsque le volume de travail requis est difficile à estimer d'emblée, comme c'est le cas avec les contrats de fourniture de véhicules ou d'entretien. Dans un tel cas, la rémunération au moyen d'une formule de coût majoré ou d'une grille tarifaire pourrait s'avérer préférable pour toutes les parties. Cependant, pour un contrat de nettoyage de bureaux et de résidences sur une base régulière selon des exigences et à intervalles fixes; un prix fixe pourrait mieux convenir.

Une bonne pratique consiste à considérer toutes les alternatives possibles afin de déterminer la meilleure solution. L'objectif étant d'assurer des objectifs cohérents, un partage des risques équilibré et des mesures incitatives pertinentes. La clarté quant à la portée, la rémunération et les normes du travail, ainsi qu'aux méthodes de suivi du rendement est essentielle. Les gestionnaires ne doivent pas tenir pour acquis que les entreprises en phase de démarrage interpréteront les modalités de la déclaration de service de la même façon que la société d'exploitation de ressources, il est donc important de les guider dans l'interprétation de tout accord conclu. Il est en outre utile de parrainer (figurativement pas financièrement) les PME dans la mesure du possible, afin de construire une relation de coopération.

L'exemple qui suit fournit par Newmont Ahafo Ghana montre comment l'application de normes de préqualification aux solutions locales peuvent favoriser l'accès des PME aux offres de contrat.

**TABLEAU 4 :**  
**EXIGENCES INITIALES MOINS LOURDES POUR LES PME LOCALES (NEWMONT AHAFO)**

EXIGENCES	SOCIÉTÉ NATIONALE/INTERNATIONALE	ENTREPRISE LOCALE
Entreprise enregistrée	Oui	Oui
États financiers vérifiés aux 3 ans	Oui	Non
Plan de gestion de la sécurité	Oui	Non
Plan de gestion de l'environnement	Oui	Non
Valeur d'assurance	Oui	Non
Inscription à la TVA	Oui	Pas encore
Enregistrement auprès de l'IRS	Oui	Oui
Inscription à la SSNIT	Oui	Pas encore
Certificat de travail	Oui	Pas encore
Jeu fiscal certifié	Oui	Pas encore
Vérification de la sécurité des contractants et vérification environnementale	Oui	Pas encore
Conformité totale avec la Partnering Against Corruption Initiative [initiative de partenariat contre la corruption] (PACI)	Oui	Pas complètement

## COMMENT POUVONS-NOUS COMMUNIQUER CES OPPORTUNITÉS ET FOURNIR DE L'AIDE AUX SOUMISSIONNAIRES?

Les offres devraient être communiquées aux fournisseurs locaux dans des délais suffisants afin de permettre à ceux-ci de renforcer leur capacité d'entreprise et d'accéder au financement. Les ateliers sont essentiels et offrent un accès à l'information aux PME quant aux possibilités d'achats, aux normes exigées par la société, aux critères d'évaluation et aux systèmes de passation des marchés.

Le processus de passation des marchés peut sembler compliqué et difficile à comprendre aux membres des communautés cherchant à accéder aux offres. À cause de cela, il est utile de sonder les besoins en information de la communauté avant tout atelier. Cela assurera la pertinence des séances d'informations auprès des entreprises et des représentants de la communauté qui y assistent.

Des ateliers de formation destinés aux soumissionnaires potentiels sont également essentiels pour les PME locales peu habituées à préparer la documentation complexe requise par les grandes sociétés lors d'appels d'offres. Les ateliers peuvent aborder cet écart de compétences en donnant de l'information sur la préparation des documents de soumission et le fonctionnement du processus d'appel d'offres et des systèmes de passation des marchés de la société.

À noter que les ateliers et autres communications sur le processus de soumission ne peuvent suffire à eux seuls à garantir une plus grande participation locale. Un dialogue permanent et un intense engagement sont nécessaires afin de créer une relation équilibrée et de respecter l'équité matière de pratiques d'approvisionnement.

## e-Approvisionnement

- > L'utilisation des systèmes de passation électronique offre un certain nombre d'avantages. Premièrement, ils permettent la transparence et l'équité en offrant à tous les fournisseurs l'accès aux mêmes informations et le même système d'évaluation. Deuxièmement, il s'agit d'un système sécurisé de soumission d'offres. Troisièmement, l'adoption de cette technologie peut également favoriser le développement des compétences. En principe, les systèmes de passation électronique donnent aux PME un accès accru aux appels d'offres. Toutefois, ces systèmes peuvent aussi être coûteux et servir à exclure les petites entreprises du processus d'appel d'offres, particulièrement celles qui sont situées dans des régions éloignées et qui ont un accès limité à la technologie. L'usage d'outils complémentaires pour l'accès aux et la soumission des offres assurera que ces entreprises ne soient pas défavorisées.

## ÉTUDE DE CAS : MINE DE DIAMANTS ARGYLE, KIMBERLEY, AUSTRALIE- OCCIDENTALE

La mine de diamants Argyle a fait un certain nombre de modifications à leurs systèmes de passation des marchés afin de les rendre plus accessibles aux populations autochtones locales. Celles-ci incluent :

- > une version papier du formulaire de déclaration d'intérêt distribuée par l'intermédiaire des organisations de propriétaires traditionnels et du bureau de réception de la société, ainsi qu'une version papier de la documentation relative à l'appel d'offres postée aux personnes intéressées

- > un responsable désigné au service de l'approvisionnement pour chaque soumissionnaire
- > la possibilité de soumettre les offres par courriel ou par la poste
- > offrir un délai d'avertissement plus long aux propriétaires traditionnels (au-delà des trois mois spécifiés dans l'accord de participation) sur les appels d'offres à venir, afin de leur permettre de mieux se préparer.

## COMMENT DEVRAIT-ON STRUCTURER LE PROCESSUS DE SÉLECTION POUR L'ATTRIBUTION DE CONTRATS?

Les sociétés se basent souvent sur les résultats d'évaluations formelles pour justifier le choix d'un fournisseur particulier, ou celui d'un fournisseur local plutôt que d'un fournisseur à distance. L'usage d'un modèle décisionnel multicritère peut faciliter la prise de décision lorsque l'on doit faire un compromis entre plusieurs enjeux parfois contradictoires. Par exemple, un accord d'approvisionnement local peut engendrer des coûts supplémentaires à court terme, mais renforcer les relations avec le gouvernement local ou national. Un tableau de choix multicritères (tel que celui ici-bas) peut permettre de mieux saisir les compromis acceptables.

Cette méthode simple et logique permet d'évaluer les soumissionnaires selon une grille de critères en tenant compte de l'importance relative (ou du poids) de ces derniers. Elle peut être utilisée afin de guider la réflexion et les choix, justifier les décisions et fournir un ensemble de questions importantes afin de garantir un jugement impartial et pondéré. Sans une telle approche systématique, des erreurs sont souvent faites et des préjugés intrinsèques peuvent mener à de mauvaises décisions.

**TABLEAU 5 :  
MODÈLE DÉCISIONNEL MULTICRITÈRE POUR EFFECTUER DES CHOIX D'APPROVISIONNEMENT : UN EXEMPLE ÉLABORÉ**

CRITÈRES DE SÉLECTION	SOUSSIONNAIRE		
	1	2	3
Prix total du service	1	8	6
Capacité	.5	7	6
Sécurité de l'approvisionnement	.3	5	8
Risques d'exploitation	.4	8	6
Facteurs motivants l'approvisionnement :			
Renforcement des relations avec les collectivités locales	.5	6	5
Renforcement des relations avec les gouvernements hôtes	.5	7	5
Dépendance réduite postfermeture	.3	8	5
Autres critères...			



LA DÉMARCHE POUR REMPLIR CE TABLEAU EST LA SUIVANTE.

#### Étape 1

> Établir des critères de sélection. Celles-ci décrivent les objectifs de la société procédant à l'appel d'offres pour un bien ou service particulier. Ces critères doivent toucher à un large éventail de sujets incluant les coûts d'exploitations et les considérations stratégiques à long terme reliées aux choix d'un fournisseur. Les facteurs motivants et les enjeux reliés à l'approvisionnement auprès de PME locales mentionnés précédemment dans ce guide peuvent servir à dresser une liste de critères de sélection pertinents. Ces critères devraient figurer dans la colonne de gauche du tableau. L'on privilégiera 5 à 8 enjeux en laissant de côté les aspects secondaires pour se concentrer sur l'essentiel.

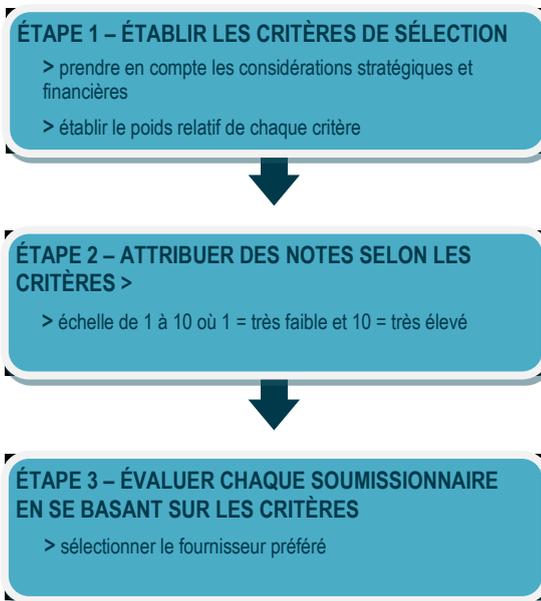
#### Étape 2

> Les critères de sélection n'ont pas tous le même poids. Il est donc important de déterminer leur importance relative. Ceci peut être fait en accordant à l'un d'eux (généralement l'aspect financier lié au coût/prix) une valeur théorique de 1, puis en jugeant de l'importance relative des autres critères par rapport à celui-ci. Par exemple, dans le tableau ci-dessus, l'on juge que la relation avec le gouvernement est une considération de moitié moins importante que le coût ou le prix du soumissionnaire.

#### Étape 3

> Chaque soumissionnaire est évalué sur chaque critère. L'on peut se servir d'une échelle de 1 à 10 où 1 signifie « très faible » et 10 signifie « très élevé ». Dans le tableau 5, le soumissionnaire 3 se classe légèrement mieux que le soumissionnaire 2 quant au prix et beaucoup mieux quant à la relation avec le gouvernement. Une fois le tableau complété, le meilleur choix est habituellement clair. Il est également possible de calculer la note totale de chaque soumissionnaire en multipliant la note pour chaque critère avec le poids relatif de celui-ci (Figure 5).

FIGURE 5 : LE PROCESSUS DÉCISIONNEL MULTICRITÈRE



L'avantage principal de l'utilisation de ce système consiste en l'élaboration et la pondération méticuleuse des critères plutôt qu'en le calcul d'une note globale. Ceci parce qu'il a pour but de servir de tremplin à l'intuition dans la prise de décision et non pas celui de fonder le jugement uniquement sur les chiffres.

## ÉTUDE DE CAS : NEWMONT BODDINGTON GOLD, AUSTRALIE OCCIDENTALE

Certaines sociétés accordent une préférence en matière de prix aux entreprises locales dans l'analyse des soumissions. Par exemple, lorsque Newmont a commencé la planification de la phase opérationnelle de la mine de Boddington, ils ont formalisé leur approche en adoptant une politique d'achat local. Boddington Gold a ensuite adopté la politique globale de classification des fournisseurs de Newmont. Les entreprises dans un rayon de 50 km sont classées comme étant « locales ». Les entreprises basées dans la région sont classées « régionales » et les autres : « provinciales », « nationales » ou « internationales » selon la portée de leurs activités.

Les critères de sélection employés par Newmont lors de l'évaluation de soumissions portent sur trois domaines :

- > Coût total de possession tout au long du cycle de vie du contrat
- > Capacité
- > Développement du potentiel de l'industrie

Newmont accorde une préférence en matière de prix lors de l'analyse finale des soumissions. Ces préférences visent à accroître l'accès aux opportunités pour les entreprises locales et régionales et à maximiser le contenu local et régional dans les offres de soumission. Les entreprises en dehors des zones prescrites qui s'approvisionnent en biens, matériaux ou services auprès d'entreprises situées à l'intérieur des zones prescrites peuvent se voir accorder une préférence en matière de prix pour contenu régional. Cette préférence s'applique au coût des biens, matériaux ou services achetés et utilisés en cours d'exécution et aux fins du contrat. Tous les soumissionnaires sont tenus de déclarer le coût réel des achats de contenu local ou régional.

## COMMENT S'ASSURER DE RALLIER LES CONTRACTANTS PRINCIPAUX À L'OBJECTIF?

De nombreuses opportunités d'approvisionnement local sont influencées des ententes contractuelles avec des firmes d'IAC ou d'IAGC. Les contractants IAC sont engagés par les sociétés pétrolières et gazières afin de leur fournir des services d'ingénierie, d'approvisionnement et de construction. Les projets IAC sont généralement gérés par le contractant qui est directement responsable des sous-traitants travaillant sur le projet. Dans de tels scénarios, le contractant IAC prend en charge la majorité des coûts et des risques associés à la gestion du projet plutôt que la société propriétaire. Dans le cas de l'IAGC, qui est plus fréquent dans les secteurs de l'exploitation minière et des métaux, le fournisseur d'IAGC doit livrer des services d'ingénierie, d'approvisionnement et de gestion de la construction, mais la société propriétaire conserve le contrôle. La société propriétaire sous-traite les travaux de construction à d'autres entreprises qui relèvent du contractant de services d'IAGC qui les dirige au nom de l'entreprise.

Du point de vue des entreprises locales et des réseaux de PME, ces types d'ententes peuvent multiplier les obstacles à leur participation, puisqu'elles diminuent l'obligation d'engagement local de la société d'exploitation. La société propriétaire du projet et les principaux contractants sont perçues alors comme préférant travailler avec des entreprises avec lesquelles ils ont déjà traité et comme préférant le chemin le moins risqué. En outre, les paiements forfaitaires peuvent encourager les gestionnaires à accorder préférence aux entrepreneurs avec lesquels ils ont déjà une relation de travail. Ce problème se rencontre moins fréquemment lors de contrats d'IAGC, qui sont généralement à frais remboursables. Toutefois, les contrats d'IAGC comportent également leurs lots de défis. Le fournisseur d'IAGC a, entre autres, une influence réduite sur la chaîne d'approvisionnement subséquente. Les contrats d'IAGC (contrairement aux contrats d'IAC) impliquent un lien juridique entre le contractant et la société propriétaire du projet. La société d'IAGC tient lieu d'agent pour le propriétaire, lui fournit des services de gestion et doit travailler avec les fournisseurs préférés recommandés par le propriétaire.

Il y a lieu de remettre en question si la structure des ententes contractuelles d'IAGC ou d'IAC est en ligne avec les engagements de la société à soutenir les fournisseurs locaux. À moins que les dispositifs d'évaluation et les accords de sous-traitance comportent des mesures incitatives, il est peu probable que l'entreprise contractante s'engage à s'approvisionner auprès d'entreprises locales.

En l'absence d'incitatifs, toute exigence de contenu local risque d'être perçue par le contractant comme une démarche couteuse en temps et en argent et qui est compliquée à superviser et contrôler

Les incitatifs peuvent inclure l'établissement de critères de préqualification et de critères minimaux d'admissibilité pour les appels d'offres, le suivi du budget selon les indicateurs clés de performance, l'inclusion de conditions contractuelles et les services de surveillance et d'administration après l'adjudication du contrat.

### **Critères de préqualification**

- Préalablement à la procédure d'appel d'offres, un questionnaire peut être utilisé afin d'exiger que les soumissionnaires intéressés doivent démontrer que :
- > leur politique d'entreprise promulgue la participation des entreprises locales
  - > leurs pratiques en regard de la passation des marchés et des relations communautaires sont en ligne avec cette politique
  - > leur personnel est compétent en matière de gestion de l'approvisionnement local, de l'engagement auprès des communautés et du soutien aux entreprises locales.
  - > ils ont de l'expérience auprès d'autres communautés ayant un niveau de capacité et de vulnérabilité comparable et ont un historique de relations communautaires positives
  - > ils ont de l'expérience dans l'approvisionnement auprès d'entreprises locales et qu'ils sont engagés envers le développement de la capacité des entreprises locales ou veulent établir une présence permanente au sein de la communauté locale
  - > ils ont identifié les aspects du contrat qui offrent des opportunités de participation et de développement capacitaire au sien des communautés touchées.

### **Les normes de conformité et la sélection basée sur la performance lors d'appels d'offres**

La société peut définir des normes concernant l'approvisionnement local et le développement des fournisseurs prenant la forme de seuils minimums d'engagement que le soumissionnaire est tenu de respecter avant de pouvoir présenter une offre. L'usage d'indicateurs clés de performance peut encourager l'entreprise contractante à s'aventurer au-delà de la simple conformité et d'innover. On peut aussi encourager l'innovation en allouant un budget pour le développement économique local et en exigeant que les soumissionnaires potentiels indiquent comment ils dépenseraient les fonds alloués afin de surpasser les exigences de conformité minimales.

## ÉTUDE DE CAS : OZ MINERALS, AUSTRALIE DU SUD

OZ Minerals est un exemple de société qui s'est fixé des ICP quant au contenu local. Lors du développement de la mine de cuivre Prominent Hill, en Australie du Sud, comme le lotissement du travail devait être accompli par Fluor (le contractant d'IAGC) un directeur de projet Oz Minerals fut intégré à l'équipe d'IAGC afin d'assurer que les objectifs soient atteints.

On a fait appel au Industry Capability Network (ICN) afin d'élaborer une stratégie d'approvisionnement. Oz Minerals a créé un portail sur le site Web d'ICN permettant aux fournisseurs de soumettre des déclarations d'intérêt pour des lots de travail. L'ICN a effectué une présélection et Fluor a enchaîné en dressant une courte liste de fournisseurs à partir des candidats présélectionnés.

### **Travailler avec des soumissionnaires préférés**

Suivant la phase de préqualification, la société propriétaire peut travailler avec les soumissionnaires préférés au développement conjoint d'une stratégie d'approvisionnement local et encourager les soumissionnaires à proposer des ajustements au contrat afin d'améliorer les bénéfices économiques pour les populations locales. Quelques suggestions d'activités collaboratives

- > revoir la gestion de l'impact social convenu et les exigences de développement économique local pour le projet et convenir quant à l'allocation des risques, des coûts et des responsabilités de gestion entre l'opérateur et l'entreprise contractante.
- > mener une enquête afin d'identifier les lacunes entre les exigences du projet d'approvisionnement et les compétences et capacités de la communauté.
- > établir des partenariats avec le gouvernement, les associations commerciales locales et les agences de développement
- > convenir conjointement des jalons de performance et d'un processus de notification et de suivi.

Les variations de contrat sont recommandées, afin d'allouer pour les difficultés reliées à la conformité aux objectifs d'approvisionnement local et afin de ne pas pénaliser les entreprises contractantes ayant sous-estimées celles-ci.

## ÉTUDE DE CAS : SANTOS

Santos, une société pétrolière et gazière australienne, utilise une stratégie d'ingénierie de base qui encourage les entreprises contractantes d'IAC à engager des entreprises autochtones. La préparation de spécifications de projet et de la stratégie d'ingénierie de base est menée en parallèle par deux entreprises contractantes. Santos facilite les rencontres entre les propriétaires traditionnels et les entreprises d'IAC afin de sensibiliser ces derniers quant aux avantages de l'approvisionnement auprès de groupes autochtones.

## ÉTUDE DE CAS : BECHTEL

La division Mines et métaux de Bechtel en Australie offre des services d'IAGC à l'industrie minière. La politique de développement durable de la division déclare leur intention de répondre aux besoins particuliers d'un projet donné et comprend un engagement à renforcer les opportunités des entreprises locales à accéder à des contrats de fournisseur et de sous-traitance. L'implantation de la politique nécessite de travailler étroitement avec les clients et d'établir des procédures en vue de garantir l'alignement avec la société propriétaire du projet aux stades de la planification avant-projet et de l'ingénierie de base et du suivi postimplantation. Une manière efficace de parvenir à une entente employée par le gestionnaire de projet Bechtel est d'organiser un atelier auquel l'équipe de la société propriétaire, le gestionnaire des approvisionnements Bechtel et les consultants EIESS sont tenus d'assister.

### **Conditions du contrat**

Un certain nombre d'incitatifs financiers peuvent être intégrés aux conditions du contrat, tels que :

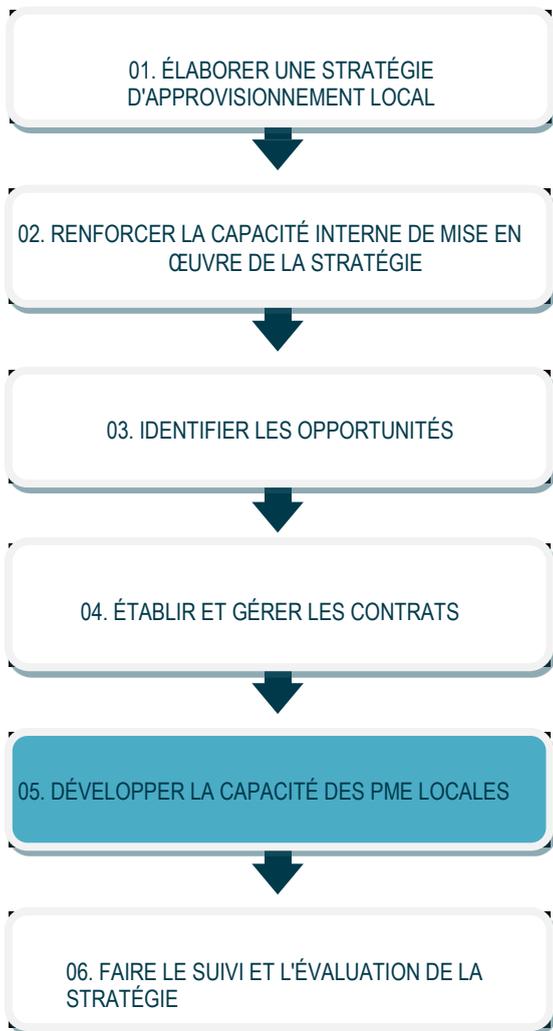
- > dépenses pour l'approvisionnement local ou le développement d'entreprises en lien avec les jalons de performance
- > récompenses pour la surperformance jusqu'à une certaine limite
- > pénalisation pour la sousperformance ayant à l'encontre des clauses de variation du contrat
- > partage des dépassements de coûts encourus afin de rencontrer les objectifs de rendement pour les indicateurs clés de performance

### **ÉTUDE DE CAS : DIAVIK, CANADA**

Diavik fait usage de plan d'affaires pour les entreprises contractantes afin de stimuler la performance d'approvisionnement local. Les entreprises contractantes sont tenues d'accepter des plans incluant des :

- > livrables principaux et secondaires (ICPs) et capacité démontrée de faire rapport sur une base mensuelle. Les livrables principaux dépendent de la portée du contrat, et les livrables secondaires découlent d'ententes connexes et de normes Diavik en matière de/d' :
- > Participation des entreprises du Nord (Northern Business Participation)
- > Formation
- > Recrutement et d'embauche
- > Santé, sécurité et d'environnement
- > Amélioration continue, d'innovation et du développement des affaires
- > Des évaluations de rendement trimestrielles et des mises à jour du plan annuel
- > Système de suivi informatisé des performances des entreprises contractantes
- > Diagnostic individuel du développement durable au sein de l'entreprise et boîte à outils pour le développement des entreprises

# 05 DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DES PME LOCALES



## COMMENT POUVONS-NOUS RENFORCER LA CAPACITÉ DES FOURNISSEURS LOCAUX À SATISFAIRE AUX EXIGENCES DES CONTRATS ET LES ENCOURAGER À AMÉLIORER LEURS ENTREPRISES?

L'objectif principal d'un programme de développement des fournisseurs est de satisfaire la demande éventuelle de sociétés d'exploitation. Il sert à développer les capacités des PME, à favoriser leur croissance et à accroître leur compétitivité. Il implique la préparation et l'implantation d'un plan de formation détaillé touchant aux éléments suivants : la gestion d'entreprise, la gestion de la qualité, la gestion de l'environnement, la santé et la sécurité au travail (SST), les finances et établissement des coûts, les ventes et la commercialisation, la gestion de produits et l'administration. Les séances de mentorat constituent généralement un élément important des programmes et mettent souvent les entreprises locales en lien avec d'autres prestataires de services et organismes susceptibles de promouvoir l'innovation technologique et l'accès au financement.

Un exemple de programme de développement des fournisseurs dirigé en partenariat par Anglo Ferrous Brazil, le gouvernement local et une association commerciale locale est fourni plus bas.

### ÉTUDE DE CAS : ÉLÉMENTS DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES FOURNISSEURS D'ANGLO FERROUS BRAZIL >

- > **Formation à la gestion** : sensibilisation à l'esprit d'entreprise, initiatives visant à améliorer le niveau d'éducation des gestionnaires, développement conjoint (propriétaire/famille/employés) d'une vision d'entreprise stratégique; cours de gestion d'entreprise; cours de formation technique dans des domaines relatifs au travail; cours de gestion financière
- > **Développement et croissance des entreprises** : programmes d'accès à l'enseignement supérieur pour les employés, cours portant sur la vente, la production et l'administration, étude de marché afin de quantifier la demande locale, programme de transparence financière, participation à des foires commerciales et des mesures incitatives pour favoriser l'achat en vrac

- > **Optimisation des entreprises non rentables** : diagnostic des entreprises en difficulté financière afin d'évaluer leur rentabilité et leur potentiel de repositionnement ou à desservir d'autres segments de marché
- > **Création de nouvelles entreprises** : sensibilisation à l'esprit d'entreprise, développement de relations avec des fournisseurs de matières premières, d'équipement et de machinerie; rapatriement de main-d'œuvre qualifiée originaire de la région vivant et travaillant ailleurs, l'attraction des jeunes dans la région grâce à des bourses d'études, attraction des filiales d'entreprise et des fournisseurs, promotion de la région auprès des investisseurs s'intéressant à l'expansion d'une entreprise existante ou la création d'une nouvelle

## COMMENT POUVONS-NOUS DÉTERMINER LES BESOINS DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT DES FOURNISSEURS LOCAUX?

Lors de la mise en place d'un programme de développement des fournisseurs, on doit déterminer le degré de formation et d'assistance requis par un processus d'évaluation. Le but de cette évaluation est d'enquêter sur les pratiques courantes de gestion de la PME afin de déterminer si elle fonctionne de manière efficace et concurrentielle.

La fonderie d'aluminium Mozal (BHP Billiton) au Mozambique a conçu un questionnaire d'évaluation de base pour les PME en collaboration avec la IFC, une association commerciale locale, dans le cadre de son programme de développement des fournisseurs, Mozlink. Les critères d'évaluation qui y figurent sont représentés au tableau 6.

**TABLEAU 6 : ÉVALUATION DE BASE DES CAPACITÉS DE LA PME MOZLINK**

<b>Gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; organigramme avec structure de gestion quotidienne</li> <li>&gt; objectifs de l'entreprise et stratégie de commercialisation, d'administration, de production et de ressources humaines</li> <li>&gt; plan d'investissement</li> <li>&gt; rapports de gestion</li> <li>&gt; planification annuelle/aperçu des réunions, des rapports, des ventes, de la production, de la qualité et du financement</li> </ul>
<b>Plan de commercialisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; établissement des coûts</li> <li>&gt; appel d'offres</li> </ul>
<b>Finances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; budget</li> <li>&gt; gestion financière</li> <li>&gt; gestion de la trésorerie/état des flux de trésorerie</li> <li>&gt; contrôle de crédit</li> <li>&gt; structure comptable</li> <li>&gt; niveau informatique</li> <li>&gt; capacité financière</li> <li>&gt; financement requis</li> </ul>
<b>Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; les effectifs</li> <li>&gt; la formation</li> <li>&gt; descriptions de travail</li> <li>&gt; relations industrielles</li> <li>&gt; conformité avec les lois du travail</li> </ul>
<b>Production</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; planification et logistique/approvisionnement, gestion des matériaux, points de vente</li> <li>&gt; établissement des coûts</li> <li>&gt; capacité de production</li> <li>&gt; entretien</li> <li>&gt; niveau technique des machines et de l'équipement</li> <li>&gt; sécurité</li> </ul>
<b>Assurance de la qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; système de contrôle</li> <li>&gt; inspection</li> <li>&gt; contrôles</li> <li>&gt; service à la clientèle</li> <li>&gt; ISO 9000</li> </ul>
<b>Points forts/points faibles de l'entreprise</b>	

## COMMENT POUVONS-NOUS MOTIVER ET SOUTENIR LES FOURNISSEURS LOCAUX?

Le mentorat constitue un élément clé d'un programme de développement des PME. Les programmes de mentorat devraient être adaptés aux besoins individuels de chaque entreprise. Les mentors tiennent le rôle d'entraîneur/motivateur auprès des PME, les enseignant quant à la manière de fournir des biens et des services selon les spécifications d'un contrat ou d'augmenter leur compétitivité. Les PME ont généralement une expérience de travail limitée dans la sous-traitance pour des firmes internationales. Les mentors aident les PME à accéder aux marchés des contrats, les sensibilisent aux meilleures pratiques dans ce domaine et les soutiennent dans la mise en œuvre des améliorations. Les mentors fournissent également du soutien aux entreprises lors de passages difficiles comme lorsqu'il y a des changements au sein de l'organisation.

## ÉTUDE DE CAS : MOZLINK, MOZAMBIQUE

Les mentors de Mozlink sont sélectionnés en fonction de leur domaine de compétence, soit technique ou d'affaires.

- > Les mentors techniques sont typiquement des employés de l'entreprise qui s'est portée volontaire pour travailler avec les PME. Les employés sont habituellement sélectionnés dans un département lié à une catégorie ciblée pour le développement des compétences au sein de la PME. Les mentors techniques forment le personnel dans les domaines de la santé, la sécurité, l'environnement et les communautés et de la gestion de la qualité.
- > Les mentors d'affaires sont généralement des consultants externes recrutés pour aider les PME à développer leurs compétences en affaires. Les mentors d'affaires forment le personnel dans les domaines de la gestion des affaires, des finances, de la gestion des ressources humaines, de la commercialisation et des appels d'offres.

Les mentors techniques de Mozal perçoivent généralement le mentorat comme étant une opportunité de développement personnelle tout aussi enrichissante pour eux-mêmes que pour les PME, même si les activités de mentorat s'ajoutent à leurs autres engagements professionnels. Les mentors efficaces possèdent :

- > une expérience approfondie et sont compétents dans leur domaine de spécialisation

- > de la patience, car il faut du temps pour que les gestionnaires de PME apprennent et mettent en œuvre des normes globales

## QU'EST-IL SOUHAITABLE DE FAIRE À L'INTERNE OU EN PARTENARIAT?

Le partenariat avec d'autres organisations afin d'offrir un programme de développement des fournisseurs peut être avantageux. Cela peut améliorer l'efficacité du programme en augmentant sa portée, sa légitimité et sa transparence, offrant une meilleure allocation de ressources accrues, ainsi qu'un réseau plus large. En outre, le choix de bons partenaires est garant de la pérennité du programme.

Il est également important de faire le bon choix de coordonnateur de programme. Le coordonnateur doit gérer les opérations quotidiennes et travailler avec tous les partenaires en favorisant le consensus entre ceux-ci et la mobilisation de leurs ressources. Il est habituellement préférable que ce poste ne soit pas comblé par un employé de la société d'exploitation de ressources, afin de garantir la transparence et éviter les accusations de corruption et pots de vin. La mine d'Ahafo de Newmont Ghana Gold est un exemple de réussite où la société d'exploitation a construit des collaborations fructueuses afin de développer une base d'approvisionnement local.

Pour qu'un partenariat soit un succès, chaque partenaire doit y apporter un ensemble unique de compétences et de ressources. Par exemple :

- > **Les associations commerciales locales** offrent l'accès aux PME ainsi que certains services.
- > **Les organismes gouvernementaux** offrent des services aux PME et parfois du soutien financier.
- > **Les OSBL locaux** ont une connaissance de la région, offrent l'accès aux PME, de la crédibilité et du soutien à la mise en œuvre des programmes.
- > **Les consultants en développement et les autres consultants spécialisés** ont de l'expérience dans le travail avec les PME, ainsi qu'avec la coordination et la médiation, l'exécution de programmes, le mentorat, le suivi et l'évaluation.

Photos courtoisie d'AHAF0



## ÉTUDE DE CAS : MINE D'AHAFU, NEWMONT GHANA GOLD LTD (NGGL)

Le programme Ahafo Linkages est un partenariat de trois ans entre la NGGL et l'IFC. L'objectif du programme est d'accroître les revenus et les possibilités d'emploi dans les collectivités locales par le biais du renforcement de la capacité des entreprises locales qui sont directement ou indirectement concernées par les activités de NGGL, et d'améliorer l'environnement pour le développement d'entreprises. Le partenariat à Ahafo est le deuxième partenariat entre l'IFC et Newmont, la première ayant eu lieu à Minera Yanacocha au Pérou. Le programme Linkages de L'IFC inclut des programmes d'assistance technique allant de deux à quatre ans conçus pour optimiser l'approvisionnement local en renforçant les PME locales et les entreprises en relation avec les sociétés d'investissement clientes d'IFC ou avec de grandes sociétés d'exploitation.

Fort de l'expérience acquise à la mine Yanacocha, Newmont a créé une unité de développement des fournisseurs locaux et des entreprises locales à Ahafo afin de travailler au développement de la chaîne d'approvisionnement locale. L'unité fut chargée de/d' :

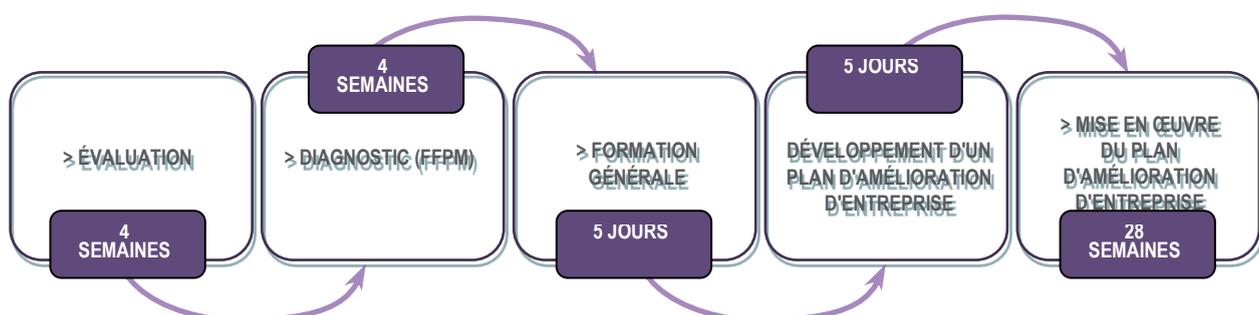
- > définir le contenu local et établir des cibles
- > développer un formulaire de validation et un processus de sélection d'entreprises locales
- > établir des procédures adaptées à l'approvisionnement local

- > obtenir l'approbation de la stratégie d'approvisionnement local à l'interne
- > éduquer les fournisseurs locaux quant aux normes de NGGL
- > tenir une base de données sur les micro, petites et moyennes entreprises dans laquelle on inscrit les fournisseurs locaux.

Les activités du programme Ahafo Linkages visent le développement des compétences de gestion et techniques, la diversification des activités économiques au niveau local et le renforcement des associations commerciales locales. La méthodologie s'appuie sur un plan d'amélioration d'entreprise au niveau de la structure organisationnelle, des systèmes administratifs, des finances, de la commercialisation, de la comptabilité, la fiscalité et les obligations légales, ainsi qu'à celui de la santé, la sécurité et l'environnement. La durée de chaque étape séparée est illustrée à la Figure 6 ci-dessous.

S'ajoutant aux initiatives de développement des fournisseurs locaux et de l'économie local le programme Ahafo Linkages aide également au renforcement institutionnel de la Ahafo Local Business Association (ALBA). En tant qu'exemple de l'appui fourni, mentionnons l'élaboration d'un plan d'affaires pour ALBA, et la formation d'agents et de consultants locaux afin qu'ils puissent à leur tour former le personnel des PME locales.

**FIGURE 6 : ÉTAPES DU DÉVELOPPEMENT DU PLAN D'AMÉLIORATION D'ENTREPRISE AHAFO**



# 06 FAIRE LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE

01. ÉLABORER UNE STRATÉGIE D'APPROVISIONNEMENT LOCAL

02. RENFORCER LA CAPACITÉ INTERNE DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

03. IDENTIFIER LES OPPORTUNITÉS

04. ÉTABLIR ET GÉRER LES CONTRATS

05. DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DES PME LOCALES

06. FAIRE LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE

L'approvisionnement auprès de PME locales présente plusieurs avantages. Outre la création d'échanges commerciaux pour les fournisseurs, l'approvisionnement local peut stimuler l'activité économique et de nouveaux investissements, puisque ces fournisseurs engagent à leur tour d'autres fournisseurs pour leurs intrants et que leurs employés font une partie de leurs achats personnels dans la communauté. D'autres avantages comprennent l'amélioration de la qualité de vie des employés, la diffusion de nouvelles technologies et de l'innovation aux autres participants du marché et l'attraction des investissements dans l'infrastructure sociale.

Même si les PME constituent un puissant levier de développement économique et de réduction de la pauvreté, les stratégies d'approvisionnement locales auprès des PME peuvent également produire des impacts sociaux négatifs. Par exemple, la définition inappropriée des valeurs cibles pour les indicateurs clés de performance peut engendrer des comportements pervers. Également à noter est le fait que les PME ont tendance à s'accaparer de la main-d'oeuvre créant ainsi une pénurie pour les autres entreprises et services nécessaires dans la région. Les PME sont vulnérables aux cycles d'activité des grandes sociétés. Le fait de n'offrir que des travaux serviles à la population locale ou d'accorder préférence à certains groupes spécifiques peut causer de l'insatisfaction dans la communauté et avoir des répercussions négatives sur la cohésion sociale. Pour ces raisons, il est important de faire le suivi régulier des répercussions de la stratégie d'approvisionnement local.

## COMMENT S'ASSURER DE L'EFFICACITÉ DE SA STRATÉGIE D'APPROVISIONNEMENT LOCAL ?

Un certain nombre d'approches sont disponibles pour recueillir des éléments de preuve sur la mesure dans laquelle les résultats escomptés ont été atteints. Certaines sont plus complexes que d'autres et chacune a ses avantages et ses inconvénients.

Par exemple, il peut s'avérer coûteux et laborieux de démontrer l'atteinte d'un résultat à long terme souhaité en raison de la grande diversité des sources de preuve, du décalage entre les phases d'activité et la possibilité que les changements aient été produits par toute une gamme d'autres facteurs extérieurs au programme. Lors du développement d'indicateurs d'impact du programme, il faut donc considérer les bénéfices de recueillir des preuves concrètes de résultats par rapport aux coûts d'obtention de celles-ci ou si l'on peut se contenter de mesures approximatives. Une pratique exemplaire en matière de conception d'un programme de développement des fournisseurs consiste à allouer 3 à 5 pour cent des coûts du programme au suivi et à l'évaluation.

Ici-bas figure un exemple d'un cadre d'évaluation simple et logique d'un programme de développement des fournisseurs. Les aspects de la performance évalués sont les suivants :

- > Résultat à long terme – sur la communauté, ainsi que la société d'exploitation
- > Résultats immédiats du programme
- > Extrants (livrables) produits afin d'atteindre le résultat immédiat
- > Activités réalisées afin d'accomplir les extrants

L'évaluation devrait également répertorier toute retombée ou tout résultat inattendu. Lorsque le programme a été offert en partenariat, il peut être utile de recueillir des preuves des changements s'étant produits au sein des organisations partenaires. Les évaluations basées uniquement sur les mesures de référence mise au point lors de la conception de programmes tendent à ne pas tenir compte de la complexité des partenariats, des connaissances acquises grâce à ceux-ci, du rôle des intervenants au fil du temps et de leur impact sur les contextes organisationnels dans lesquels ils sont situés. Ceci a amené plusieurs agences de développement à passer d'un cadre logique linéaire vers un « modèle logique » ou un « modèle causal ». Ces modèles permettent le suivi rigoureux de la performance; de l'activité à l'extrait au résultat, tout en prenant en considération les effets secondaires, non linéaires.

Quel que soit le modèle d'évaluation sélectionné, l'engagement des parties prenantes et leur degré d'implication dans le développement et la conception de l'évaluation, ainsi que dans les processus de suivi et de rapports sont de la plus haute importance. Comme les étapes précédentes décrites dans ce guide, une approche de partenariat qui implique la participation de partenaires, d'intervenants externes et d'experts clés est requise. Un accord mutuel quant aux indicateurs, aux mesures, et aux méthodes de collecte et diffusion de données ouvrira la porte au dialogue, le partage de connaissances et la réflexion, encouragera l'autonomisation et augmentera la probabilité que l'évaluation mènera à des actions concrètes.

**TABLEAU 7 :  
CADRE D'ÉVALUATION D'UN PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES FOURNISSEURS**

OBJECTIFS	INDICATEURS
<p><b>Les répercussions à long terme pour les PME locales et les collectivités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; L'augmentation de l'emploi et la création de richesses par les PME locales</li> <li>&gt; Stimulation de l'activité économique dans la région</li> <li>&gt; Attraction d'investissements supplémentaires dans l'économie locale</li> <li>&gt; Transfert de connaissances et de techniques</li> <li>&gt; Augmentation à long terme de la compétitivité régionale</li> <li>&gt; L'accès à des biens et services plus abordables, fiables et de meilleures qualités</li> <li>&gt; Augmentation de l'infrastructure locale, de l'éducation et de la santé due à des revenus de taxation plus élevés</li> <li>&gt; Stabilité d'emploi accrue amenant plus d'investissements dans les projets visant la promotion du bien-être des employés, leurs familles et leurs communautés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Total des ventes des fournisseurs</li> <li>&gt; Augmentation de la rentabilité des fournisseurs</li> <li>&gt; Nouveaux marchés accessibles aux fournisseurs</li> <li>&gt; Budget d'approvisionnement des fournisseurs</li> <li>&gt; Pourcentage des ventes des fournisseurs auprès de la société</li> <li>&gt; Investissement des fournisseurs dans la formation des employés</li> <li>&gt; Dépenses d'approvisionnement de la société par rapport à l'ensemble de l'approvisionnement dans la région</li> <li>&gt; Changement dans les possibilités d'accès au crédit</li> <li>&gt; Croissance de la concurrence entre PME en raison de l'effet domino</li> <li>&gt; Augmentation de la demande de la part de producteurs de biens et de services complémentaires</li> <li>&gt; Croissance des fournisseurs locaux qui approvisionnent les PME</li> <li>&gt; Niveau d'emploi et de production dans la communauté</li> <li>&gt; Pouvoir d'achat local</li> <li>&gt; Niveau de participation des autres grandes sociétés à l'essor des entreprises locales et au développement de la collectivité</li> <li>&gt; Niveau de participation des fournisseurs au développement communautaire</li> </ul>
<p><b>Les répercussions à long terme pour l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Coûts réduits à long terme/chaîne d'approvisionnement plus efficace</li> <li>&gt; Meilleures relations avec les gouvernements, facilitant l'obtention de licences de l'entreprise</li> <li>&gt; Plus grande sûreté de l'approvisionnement essentiel</li> <li>&gt; Augmentation de la qualité de l'approvisionnement</li> <li>&gt; Réduction des risques d'arrêts d'exploitation</li> <li>&gt; Réduction de la dépendance des fournisseurs locaux dus à l'augmentation de leur compétitivité personnel et de l'équipement</li> <li>&gt; Confiance accrue de la part des collectivités locales dues aux répercussions positives sur l'économie locale et la demande constante de ressources de la main-d'œuvre en contrats de service</li> <li>&gt; Réduction de la dépendance postfermeture de la communauté et legs durable dus au renforcement de la capacité des entreprises locales dans d'autres domaines et à la diversification de leurs bases de clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Valeur des biens et services achetés localement</li> <li>&gt; Les achats locaux en pourcentage des achats totaux</li> <li>&gt; Coûts associés aux retards de livraison</li> <li>&gt; Niveaux de réputation</li> <li>&gt; Qualité d'approvisionnement</li> <li>&gt; Coûts logistiques, tels que le coût du transport du</li> <li>&gt; Coûts de</li> <li>&gt; Répercussion immédiate sur les PME participantes</li> </ul>
<p><b>Extrants (livrables) produits afin d'atteindre le résultat immédiat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Processus d'évaluation afin d'identifier le niveau requis de formation et d'aide</li> <li>&gt; Développement et mise en œuvre du plan de formation afin de répondre aux exigences de la société et de stimuler la compétitivité des fournisseurs</li> <li>&gt; Création de nouvelles entreprises afin de combler des lacunes dans la chaîne d'approvisionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Produits livrés dans les délais et le budget prévus</li> <li>&gt; Niveau de satisfaction des partenaires et parties prenantes quant à la conception et la mise en œuvre du programme de développement des fournisseurs</li> </ul>
<p><b>Activités réalisées afin d'accomplir les extrants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Déterminer les facteurs motivant l'approvisionnement auprès de PME locales</li> <li>&gt; Amener les collectivités locales et les parties prenantes à définir les capacités et ambitions de la communauté et à identifier des stratégies de participation à la chaîne d'approvisionnement qui demeureront viables advenant une baisse éventuelle de volume de travail ou la fermeture du site</li> <li>&gt; Mener une analyse prospective de la demande et une évaluation des exigences de capacité pour chaque opportunité</li> <li>&gt; Poursuivre les partenariats avec d'importants contractants, des associations commerciales locales, des organismes gouvernementaux et des groupes communautaires locaux</li> <li>&gt; Développer des stratégies d'approvisionnement local et de développement des fournisseurs locaux ainsi que la capacité interne requise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Preuves quant à la présence de systèmes de responsabilisation et de pratiques et de stratégies relatives à l'approvisionnement local et au développement de fournisseurs locaux</li> <li>&gt; La société dédie une partie de son budget à un programme de développement des fournisseurs</li> <li>&gt; Niveau de satisfaction des représentants de la collectivité et des partenaires potentiels avec le processus d'engagement auprès de la collectivité</li> <li>&gt; Dresser le profil de la capacité des entreprises locales</li> </ul>

# LECTURES SUPPLÉMENTAIRE

> Anglo Zimele Development and Empowerment Initiative Ltd, and International Finance Corporation (2008). The Anglo Zimele Model: A Corporate Risk Capital Facility Experience. [http://www.anglozimele.co.za/content/publications/IFC\\_Anglo%20Zimele%20Model.pdf](http://www.anglozimele.co.za/content/publications/IFC_Anglo%20Zimele%20Model.pdf)

> Australian Government (AusAid)(2005). The Logical Framework Approach. AusGuideline 3.3. Australian Government: Canberra. <http://www.ausaid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf>

> De Groot, T.U. (2001). Women entrepreneurship development in selected African countries. PSD Technical Working Paper Series: Supporting Private Industry. Working Paper No. 7. Vienna: United Nations Industrial Development Organisation. <http://www.unido.org/index.php?id=o4810>

> DfID (1999). Sustainable Livelihoods Guidance Sheets. Londres : Department for International Development. <http://www.eldis.org/go/topics/dossiers/livelihoods-connect/what-are-livelihoods-approaches/training-and-learning-materials>.

> Engineers Against Poverty (2007). Maximising the contributions of local enterprises to the supply chain of oil, gas and mining projects in low income countries: A briefing note for supply chain managers and technical end users. Londres : Engineers Against Poverty. [http://www.engineersagainstpoverity.org/db/documents/EAP\\_Briefing\\_Note\\_-\\_Local\\_Enterprise\\_Participation.pdf](http://www.engineersagainstpoverity.org/db/documents/EAP_Briefing_Note_-_Local_Enterprise_Participation.pdf)

> InterGroup (2008). Aboriginal Engagement in Resource Development: Industry Leading Practices. Consultancy report commissioned by Rio Tinto.

> International Finance Corporation [Société financière internationale] (2008). Developing a Transparent System for Local Contracting: A Manual for Practitioners Based on the eProcurement Experience in Chad Version 1.0. Business Linkages Practice Notes.

> Jaspers, F-J. et Mehta, I. (2007). Developing SMEs through Business Linkages – The MozLink experience: A Manual for Companies, NGOs and Government entities Version 1.0. Mozal Aluminium and the International Finance Corporation.

> Jenkins, B. Ishikawa, E., Barthes, E., Giacomelli, M. (2008). Business Linkages: Supporting entrepreneurship at the bottom of the pyramid. Report of a Roundtable Dialogue June 10-12, Rio de Janeiro, Brazil. Washington, DC: International Finance Corporation, International Business Leaders Forum, and the CSR Initiative at the Harvard Kennedy School. [http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report\\_31\\_Business%20Linkages%20Rio.pdf](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_31_Business%20Linkages%20Rio.pdf)

> Jenkins, B., Ahalkatsi, A., Roberts, B., Gardiner, A.(2007). Business Linkages: Lessons, opportunities, and challenges. Cambridge : IFC, International Business Leaders Forum, and the Kennedy School of Government, Harvard University. [http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report\\_16\\_BUSINESS%20LINKAGESFINAL.pdf](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_16_BUSINESS%20LINKAGESFINAL.pdf)

> Moran, M., Wright, A., Renehan, P., Szava, A., Riche, E. et Beard, N. (2007). The Transformation of Assets for Sustainable Livelihoods in a Remote Aboriginal Settlement. DKCRC Research Report 28, Desert Knowledge CRC, Alice Springs.

> Moser, C. (1998). The asset vulnerability framework: reassessing urban poverty reduction strategies. World Development 26(1):1-19.

> Nelson, J. (2007). Building linkages for competitive and responsible entrepreneurship. Cambridge : UNIDO, Harvard University. [http://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/Services/PSD/CSR/Building\\_Linkages\\_for\\_Competitive\\_and\\_Responsible\\_Entrepreneurship.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/CSR/Building_Linkages_for_Competitive_and_Responsible_Entrepreneurship.pdf)

> Institut du développement outre-mer (ODI) (2004). Incentivising Local Economic Development in the Extractive Industries Sector through Transaction Chain Analysis. Briefing Note 8. Londres : ODI.

> Institut du développement outre-mer (ODI) (2005). Levers and Pulleys; Extractive Industries and Local economic Development. Incentivising innovation by lead contractors through contract tendering. Briefing Note 3. Londres : ODI.

<http://www.odi.org.uk/resources/specialist/business-development-performance-briefings/3-extractive-industries-local-economic-development.pdf>

> Institut du développement outre-mer (ODI) (sans date). Community Content: the Interface of Community Investment Programmes with Local Content Practices in the Oil and Gas Development Sector. Briefing Note 9. Londres : ODI.

> Institut du développement outre-mer (ODI) (sans date). Involving Large Contractors in Enhancing Social Performance During Construction. Briefing Note 2. Londres : ODI.

> Rola-Rubzen MF et Ferguson J. 2009. Critical success factors for Aboriginal businesses in the desert. DKCRC Working Paper 38. Desert Knowledge CRC, Alice Springs.

> Ruffing, L. (2006). Deepening development through business linkages. New York et Genève : Organisation des Nations Unies

> CNUCED (2001). Rapport sur l'investissement dans le monde 2001 : Promoting linkages. New York et Genève : Organisation des Nations Unies.

> CNUCED (2004). Business Linkages: Roster of good practices. Genève : CNUCED.

> L'ONUDI, Deloitte & Touche, le Pacte mondial, le PNUD (2004). Partnerships for Small Enterprise Development. Londres et Washington : Deloitte Touche Tohmatsu Emerging Markets Ltd. [http://www.unido.org/fileadmin/import/44524\\_0384940.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/import/44524_0384940.pdf)

> Warner, M., Alexander, K. Matthews, P. et Lynch, M. (2007). Learning from AMEC's Oil and Gas Asset Support Operations in the Asia Pacific Region with case-study of the Bayu-Undan Gas Recycle Project, Timor-Leste Report II – Local Economic and Social Performance in Low Income Regions. Institut du développement outre-mer (ODI) et Engineers Against Poverty : Londres.

> Wise, H. et Shtylla, S. (2007). The role of the extractive sector in expanding business opportunity. Corporate Social Responsibility Initiative No. 18. Cambridge, MA: Kennedy School of Government de l'Université Harvard. [http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report\\_18\\_EO%20Extractives%20Final.pdf](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_18_EO%20Extractives%20Final.pdf)

> Business Council for Sustainable Development (2009). Measuring Impact Framework Case Study Newmont: Supporting local economic growth in Ghana. <http://www.wbcds.org/DocRoot/awRR7Uodl8FqWpF7itUm/NewmontIFC%20casestudyFINAL.pdf>

> World Business Council for Sustainable Development and International Finance Corporation (2008). Measuring IMPACT Framework Methodology, April 2008 version 1.0. <http://www.wbcds.org/DocRoot/gb1QYq9Fx9A5R2hCnD8R/MIMethodology.pdf>

# ANNEXE A : L'ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF ET POLITIQUE ENTOURANT L'APPROVISIONNEMENT LOCAL EN AUSTRALIE

Les sociétés souhaitant adopter des politiques d'approvisionnement local sont sous l'influence de trois principaux domaines du droit : le droit du commerce international, la loi sur le commerce intérieur et les lois antidiscrimination. Cette section fournit un aperçu du paysage législatif.

Les points clés à retenir sont les suivants :

- > la loi sur le commerce intérieur n'est pas un obstacle insurmontable à la mise en œuvre de politiques et de pratiques visant à promouvoir l'approvisionnement local. En vertu de la Loi sur les pratiques commerciales de 1974 du Commonwealth d'Australie les processus ou politiques d'appel d'offres restrictives pourraient, sous certaines circonstances, constituer des pratiques anticoncurrentielles. Toutefois, la loi admet une exception lorsqu'il s'agit de pratiques comportant des avantages démontrables au public, où le préjudice découlant de toute diminution de la concurrence est compensé par l'avantage public. Les pratiques visant à encourager les entreprises locales et à augmenter la participation économique des Autochtones sont susceptibles de tomber dans cette catégorie.

> Le droit du commerce international n'a aucune incidence directe sur les sociétés souhaitant adopter des politiques visant à accroître le développement des entreprises locales et autochtones ainsi que leur participation à leur chaîne d'approvisionnement.> Il est peu probable que les lois antidiscrimination freinent les procédures/politiques d'appel d'offres conçues pour favoriser les entreprises autochtones puisque les lois fédérales et régionales à cet égard font exception aux initiatives d'action affirmative.

Bien qu'étant sans aucune portée législative, l'Australian Industry Participation National Framework [Cadre national pour la participation de l'industrie australienne] du gouvernement australien est d'une importance significative. Ce cadre met de l'avant des politiques de développement régional qui favorisent le développement de l'industrie locale dans les régions éloignées de l'Australie.



## 1. LOI SUR LES PRATIQUES COMMERCIALES DE 1974 – COMMONWEALTH D'AUSTRALIE

Les processus de passation qui favorisent les fournisseurs locaux (tels que les dispositions de pondération pour les entreprises locales/autochtones) ou excluent les fournisseurs non locaux (tels que lorsque l'on fait parvenir les appels d'offres exclusivement aux entreprises locales/autochtones) peuvent constituer une infraction à la Partie IV, Pratiques commerciales restrictives, de la Loi sur les pratiques commerciales d'Australie. Tout dépendant de l'emplacement du site d'exploitation, la législation étatique ou territoriale peut également entrer en ligne de compte; toutefois, celle-ci est en parallèle avec la Loi sur les pratiques commerciales. En vertu de la Loi sur les pratiques commerciales, une politique ou procédure de passation de marchés est illégale si elle conduit à « l'exclusivité »<sup>1</sup> ou si elle viole l'interdiction édictée à l'article 452.

La légalité d'un processus donnée ou d'une politique donnée dépend de chaque cas individuel. La Loi autorise certaines pratiques pourvu qu'elles présentent un avantage démontrable au public. Sous l'article 47 de la Loi, l'interdiction d'exclusivité ne s'applique pas à une société qui a averti au préalable l'ACCC (Australian Competition and Consumer Commission) conformément à l'article 93 quant à ladite conduite. La procédure est alors considérée une alternative à la procédure normale d'autorisation décrite à l'article 88. Les mérites de la procédure alternative devront être évalués au cas par cas et celle-ci soumise à l'examen d'un spécialiste juridique. Conformément à l'article 88 de la Loi sur les pratiques commerciales, l'ACCC a le pouvoir d'autoriser les pratiques contraires à la Loi sur la base de l'intérêt public. Aucune définition législative n'existe quant à ce qui constitue l'intérêt public dans le cadre d'une telle disposition d'autorisation. Toutefois, la jurisprudence suggère que le fait de desservir les intérêts d'un segment relativement étroit d'une communauté ne peut être considéré comme servant l'intérêt public que si cela sert aux objectifs reconnus de la politique publique ou à l'intérêt public de la communauté en général<sup>3</sup>.

Il y a plusieurs catégories d'avantages pouvant constituer un intérêt public. Les catégories pertinentes aux processus et aux politiques de passation destinées à renforcer les capacités autochtones et le développement économique local ou régional durable sont : la « croissance de l'emploi et la prévention du chômage dans les industries performantes et le développement de la croissance de l'emploi dans des régions particulières » et aussi « la promotion d'échanges équitables sur le marché »<sup>4</sup>.

L'augmentation de la qualité du niveau de vie des Autochtones constitue une pierre d'achoppement de la politique publique australienne qui vise à assurer la viabilité à long terme de l'économie des régions rurales et éloignées. Il se pourrait que l'intérêt public de la communauté l'emporte sur tout préjudice à la concurrence engendré par les procédures de passation de marché de la société.

Il est conseillé aux sociétés de demander un avis juridique afin d'assurer que les processus et politiques d'approvisionnement local instaurées ne contreviennent pas aux dispositions de la Partie IV de la Loi sur les pratiques commerciales. Le cas échéant, la société devra effectuer une demande d'autorisation auprès de l'ACCC (reportez-vous au Guide to Authorisation [Guide d'autorisation])<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> L'interdiction de pratiques d'exclusivité s'applique aux relations « verticales », c'est-à-dire celles entre les fournisseurs de biens ou de services et la société ou l'entité acquérant les biens ou services – *Halsbury's Laws of Australia*, 420 – Trade and Commerce [commerce et échange], Partie (I) 7 A [420–1085].

<sup>2</sup> Loi sur les pratiques commerciales de 1974 – Commonwealth d'Australie Partie IV Division 2 article 45.

<sup>3</sup> *Halsbury's Laws of Australia*, 420 – Trade and Commerce [commerce et échange], Partie (I) 1 J [420-215], cas de jurisprudence citée.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Mise à jour, novembre 2009, <http://www.accc.gov.au/content/index.phtml/itemId/776251>.

## 2. LES ACCORDS/CONVENTIONS DE LIBRE-ÉCHANGE INTERNATIONAL

Les pays comme l'Australie qui sont membres de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sont soumis aux règles commerciales internationales régissant leur commerce de biens et de services. Ces règles sont connues sous le nom de : Mesures concernant les investissements liés au commerce (MIC) et Accord général sur le commerce des services (AGCS). Ces accords visent les pratiques de passation des marchés publics par les gouvernements. Ils ne concernent pas et ne régissent pas la manière dont les entités privées, telles que les sociétés minières, structurent les procédures internes d'appel d'offres. Une société qui adopte volontairement politique d'approvisionnement local n'est pas assujettie aux dispositions des accords de libre-échange internationaux. Une mesure gouvernementale qui exigerait des sociétés un niveau prescrit d'approvisionnement local serait contraire à l'esprit de l'Accord général sur le commerce des services (AGCS).

Il y a cependant une exception reconnue où la préférence peut être accordée à des personnes ou organisations autochtones. Par exemple, la liste des engagements de l'Australie figurant dans l'Accord de libre-échange entre la Thaïlande et l'Australie (TAFTA) fait état de l'exception suivante :

*Indigenous Persons and Organisations Australia se réserve le droit d'adopter ou de maintenir toute mesure accordant préférence à toute personne ou organisation autochtone ou assurant le traitement favorable de toute personne ou organisation autochtone relatif à l'acquisition, l'établissement et l'opération de toute entreprise commerciale ou industrielle dans le secteur des services.*

*De plus, l'Australie se réserve le droit d'adopter ou de maintenir toute mesure d'investissement accordant préférence à toute personne ou organisation autochtone ou qui fournit un traitement favorable à toute personne ou organisation autochtone. Aux fins de cette exception, une personne indigène est une personne de race aborigène d'Australie ou un descendant d'un habitant indigène des Îles du Déroit de Torres. »*

De même, la liste des engagements de l'Australie figurant dans l'accord de libre-échange entre les États-Unis et l'Australie stipule que :

« Le présent chapitre ne s'applique pas aux :

(C) mesures de santé et de bien-être des peuples autochtones; et les

(D) mesures pour favoriser le développement économique et social des Autochtones. »

Il est intéressant de noter que l'exception susmentionnée s'applique également à « (a) toute forme de préférence envers les petites et moyennes entreprises. »

### 3. LA LOI DE 1975 SUR LA DISCRIMINATION RACIALE (COMMONWEALTH D'AUSTRALIE)

Cette loi pose des restrictions quant aux procédures et politiques de passation d'appels d'offres bénéficiant explicitement et/ou exclusivement les fournisseurs autochtones. La discrimination raciale est illégale en vertu des lois fédérales, étatiques et territoriales. Toutefois, dans toutes les juridictions, la loi fait exception aux initiatives d'action affirmative.<sup>6</sup> L'article 8 (1) de la loi sur la discrimination raciale stipule que l'interdiction de discrimination raciale décrite à la Partie II ne s'applique pas aux mesures spéciales entraînant des politiques et des programmes offrant une forme de discrimination positive en faveur de groupes tels que les Autochtones qui sont nécessaires afin de pallier aux effets de discriminations passées ou actuelles ayant privé les Autochtones, ou réduit leur capacité à jouir, de l'ensemble des droits et libertés prévus par la loi. Dans l'avis concernant : Comalco Aluminium Ltd<sup>8</sup> l'Anti-Discrimination Tribunal of Queensland [le tribunal antidiscrimination du Queensland] a conclu qu'une clause contenue dans le Western Cape Community Cooperation Agreement [accord de coopération communautaire du Cap d'Australie-Occidentale] relative au développement de programmes de formation et d'emploi spécifiquement destinés aux Autochtones ne contrevenait pas au Anti-Discrimination Act 1991 (Qld) [la loi antidiscrimination du Queensland]. De même, les pratiques et processus d'approvisionnement visant à encourager le développement d'entreprises autochtones et leur participation à la chaîne d'approvisionnement des sociétés, bien que discriminatoires, sont susceptibles d'être reconnus comme des mesures spéciales.

### 4. AUSTRALIAN INDUSTRY PARTICIPATION NATIONAL FRAMEWORK

L'Australian Industry Participation National Framework [Cadre national pour la participation de l'industrie australienne] (AIP) est une initiative du gouvernement australien visant à maximiser la participation des industries australiennes en « s'assurant que ces dernières aient la chance de participer de manière pleinement équitable et raisonnable à des opportunités significatives dans les secteurs publics et privés. » L'AIP cible le développement de l'industrie afin d'assurer que l'industrie australienne soit en mesure d'accéder aux opportunités internationales et de s'intégrer aux chaînes mondiales d'approvisionnement.

La poursuite de cet objectif est sous-tendue par un certain nombre de principes, dont les Regional Development Policies [politiques de développement régional], qui sont pertinents pour la conception de stratégies d'approvisionnement. Ce principe stipule que : « les gouvernements ont une marge de manœuvre afin de répondre aux besoins et ambitions des communautés régionales et de développer des partenariats entre les collectivités et l'industrie afin de relever les défis de l'Australie régionale ». Le cadre stratégique peut servir à renforcer l'argument de l'intérêt public (voir ci-dessus).

---

6 QLD – Anti-Discrimination Act 1991 (Qld) Chapter 2 Part 5 General exemptions for discrimination (e.g. s104 Welfare measures); NSW – Anti-Discrimination Act 1977 (NS W) Part 2 Racial Discrimination Division 4 Exceptions to Part 2 (e.g. s21 Special needs programs and activities); WA – Equal Opportunity Act 1984 (WA) Part III Discrimination on the ground of race Division 4 Exceptions to Part III (e.g. s51 Measures intended to achieve equality); SA – Equal Opportunity Act 1984 (SA) Part 4 Prohibition of discrimination on the ground of race Division 7 General Exceptions from Part 4 (e.g. s65 Act does not apply to projects for benefit of persons of a particular race).

7 Royal Commission into Aboriginal Deaths in Custody, National Report Vol 5 (<http://www.austlii.edu.au/au/other/IndigLR/es/rciadic/national/vol5/>) at 36.4.9. See also Brennan J's dicta in Gerhardy v Brown (1985) 159 CLR 70 at 128-129.

8 Opinion re: Comalco Aluminium Ltd [2003] QADT 17 (14 October 2003)

## **ANNEXE B : MEMBRES DU GROUPE DE RÉFÉRENCE DU PROJET**

**CRAIG JONES**

Principal Adviser Indigenous Affairs [conseiller principal, affaires autochtones], Santos

**HARRY PASTUSZEK**

Sustainable Development Manager [directeur, développement durable], Bechtel

**JEREMY VAN DE BUND**

Manager Community Relations – External Relations [directeur, relations communautaires/externes ], Coal Australia, Rio Tinto

**KATRINA DE COURCY**

Superintendent Contracts [surintendant des contrats], BHP Billiton Iron Ore

**KEN RAMSEY**

Manager ESR Operations [Directeur, service d'examen de la sûreté de l'ingénierie],

**PETER VAN IERSEL**

Director, Resources Technology Innovation Centre [directeur du centre d'innovation en technologies des ressources],

Enterprise Connect, Department of Innovation, Industry, Science and Research

[Ministère de l'Innovation, de l'Industrie, de la Science et de la Recherche, Australie]

**SIMON NISH**

Principal Advisor Community Agreements [conseiller principal aux ententes communautaires], Rio Tinto



## **ANNEXE C : MEMBRES DU GROUPE CONSULTATIF D'EXPERTS DU PROJET**

**PARRY AGIUS**

Executive Officer [officier exécutif], South Australian Native Title Services et Chair [présidence], AEMEE

**GEORGE BRAKOH**

Manager, Local Supplier & Contractor Development [directeur, développement des fournisseurs et contractants ], Newmont Ghana Gold Limited

**ERIC CHRISTENSEN**

Director Community Agreements & Enterprise [directeur, ententes et entreprises communautaires ], Rio Tinto

**FRANS-JOSEF JASPERS**

HSEC Manager for [directeur, santé, sécurité, environnement et communauté] Gemco, Groote Eyelandt

**MATTHEW LYNCH**

Programme Manager [directeur de programme], Engineers Against Poverty, UK

**PETTER MATTHEWS**

Executive Director [directeur exécutif], Engineers Against Poverty, UK

**DANIEL TUCKER**

Managing Director [directeur général], Carey Mining

**ROBIN WEISMAN**

Senior Investment Officer [directeur principal des placements], International Finance Corporation

**IAN WILLIAMS**

Native Title Advisor [conseiller en droit de propriété des autochtones]



