

**LA CONTRIBUTION DU SECTEUR MINIER
AU DEVELOPPEMENT DES COMMUNAUTES HOTES
PAR L'ENTREMISE DES PASSATIONS DE MARCHES :
CAS DE LA SOCIETE IAMGOLD ESSAKANE SA. ET
SES SOUS-CONTRACTANTS LOCAUX**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER 2 SPECIALISE EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS.....
OPTION : STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL**

Présenté et soutenu publiquement le [Date] par

RAYMOND ARISTIDE BENOIT OUANGRAOUA

Travaux dirigés par : JOSEPH LAUREN

**Titre: Advisor, Health, Safety and Sustainability,
IAMGOLD, Toronto, Canada**

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM
 Prénom NOM
 Prénom NOM

Promotion [2012/2013]

REMERCIEMENTS

Par le présent document, je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de cette étude.

Je remercie particulièrement Mlle **Lauren Joseph**, mon maître de mémoire, Advisor, Health, Safety and Sustainability, Toronto, Canada, pour ses précieux conseils et son accompagnement.

Je remercie aussi, Mr **Tidiane Barry**, Directeur des Affaires corporatives, IAMGOLD ESSAKANE SA, pour ses conseils.

A madame **Paule Fillion**, coordonnatrice Communication, à la direction des Affaires Corporative pour son soutien.

Je réitère mes remerciements à **Mr Julien Baudrand**, Directeur adjoint Santé-sécurité et Développement Durable de Essakane SA.

A Mr **Malick Gnankambary**, surintendant du département des Relations et Développement Communautaires, Essakane SA pour son appui constant.

Je voudrais remercier aussi la coordination de la FOAD, pour leur disponibilité permanente à nous accompagner tout au long de cette formation.

DEDICACE

Je dédie cette étude à toute ma famille et en particulier à mon épouse **Ouangraoua Emilienne** et à mon enfant **Astrid** qui me sont chères.

RESUME

L'évaluation de la contribution de la compagnie minière à l'essor économique local par le biais des achats qu'elle a induit a permis de ressortir que les impacts les plus visibles sont les emplois générés et les montants injectés directement à l'économie.

Cette évaluation a été l'occasion de faire aussi, un diagnostic de la stratégie d'achat de la compagnie afin de ressortir les insuffisances par rapport à un environnement entrepreneurial local sujet à beaucoup de faiblesses. La faiblesse des entreprises locales en savoir-faire technique et gestion en plus de leur méconnaissance de l'environnement minier, ne leur permet pas de saisir les opportunités offertes.

En termes de proposition stratégique pour améliorer leur participation aux marchés induits par la compagnie, nous avons soulevé la nécessité d'intégrer le processus de recherche et de faisabilité d'opportunités inspiré par la Banque Mondiale comme bonne pratique. Ce processus fait ressortir qu'il existe de réelles opportunités saisissables par les fournisseurs. Mais il reste qu'un accompagnement et un renforcement des capacités sont nécessaires pour que ces entreprises locales deviennent des pôles de croissance économique et de création d'emplois durables.

Les résultats de cette étude peuvent être améliorés en poursuivant dans le sens de l'évaluation des autres effets indirects notamment en caractérisant les chaînes d'approvisionnement et en mesurant les effets développementaux sur les acteurs de la chaîne.

Mots Clés:

- Entreprise
- Locale
- Chaîne
- Faisabilité
- Opportunité

ABSTRACT

The evaluation of the contribution of the mining company to the local economic development through purchases it induces has revealed that the most visible impacts are the jobs generated and the amounts injected directly to the economy.

This evaluation was the opportunity to also be diagnosed with the strategy of the company to highlight shortcomings in relation to an entrepreneurial environment subject to a lot of weaknesses. Weak local companies' technical expertise and management in addition to their ignorance of the mining environment do not allow them to seize the opportunities.

In terms of strategic proposals to improve market participation induced by the company, we have raised the need to integrate the research process and feasibility opportunities inspired by the World Bank as good practice. This process revealed that there are real opportunities grasped by suppliers. But there is a coaching and capacity buildings are needed for these local businesses become centers of economic growth and sustainable job creation.

The results of this study can be improved by continuing in the direction of the evaluation of other indirect effects including characterizing supply chains and measuring developmental effects on the actors of the chain.

Key words:

- Business
- Local
- Channels
- Feasibility
- Opportunities

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ABSM: Alliance des fournisseurs Burkinabè des biens et Services au secteur Minier

ALBI: Ambatovy Local Business Initiative

BTP : Bâtiments et Travaux Publics

CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale

CEDEAO : Comité Économique des États de l'Afrique de l'Ouest

CMC : Code Minier Communautaire

ENEF: Enquête Nationale sur l'Emploi et la Formation

IFC : International Finance Corporation

IAMGOLD: International African Mining Gold

IFU: Identification Fiscale Unique

RAP I et RAP II : Reinstallation Action Program

RSE : Responsabilité Sociale et Environnementale de l'Entreprise

SFI : Société financière internationale

UEMAO : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	ii
DEDICACE.....	iii
RESUME.....	iv
ABSTRACT	v
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	vi
SOMMAIRE	1
LISTE DES TABLEAUX	4
LISTE DES FIGURES	5
1. INTRODUCTION.....	6
2. OBJECTIFS DE TRAVAIL.....	11
2.1. Objectif général.....	11
2.2. Objectifs spécifiques	11
3. MATERIELS ET METHODES	12
3.1. Revue documentaire.....	12
3.2. Définition des concepts.....	12
3.2.1. Approches pour définir les achats locaux	12
3.2.2. Emploi permanent et non permanent	13
3.3. Collecte des données.....	13
3.3.1. Auprès des entreprises locales.....	13
3.3.2. Collecte des données auprès de la compagnie	14
3.4. Analyse des données collectées.	14
3.4.1. . Évaluation de la contribution de la compagnie à l'essor économique local par le biais des entreprises locales	14
3.4.2. La recherche des opportunités.....	15
3.4.3. L'évaluation des opportunités.....	15
3.4.4. L'évaluation de la faisabilité des opportunités	16

3.4.5.	Les opportunités offertes par la compagnie minière.....	16
3.5.	Évaluation des capacités des entreprises locales.....	17
4.	RESULTATS	19
4.1.	Responsabilité sociale de la compagnie.....	19
4.2.	La politique de développement durable et développement de l'entrepreneuriat local.....	20
4.3.	Caractéristiques des entreprises locales	21
4.3.1.	Lieu d'exercice	21
4.3.2.	Raisons sociales	21
4.3.3.	Domaines d'activités	22
4.4.	Insuffisances et contraintes	23
4.4.1.	Les insuffisances internes à l'entreprise	23
4.4.2.	Au niveau d'ordre institutionnel	25
4.4.3.	Les insuffisances par rapport aux exigences du secteur minier.....	25
4.4.4.	Les insuffisances des entreprises locales par rapport à la procédure d'achat.....	25
4.5.	La contribution des entreprises locales à l'essor économique local.....	26
4.5.1.	La contribution à l'essor économique local	26
5.	DISCUSSIONS ET ANALYSES.....	29
5.1.	Le niveau d'appropriation de la stratégie d'achat par les entreprises locales	29
5.2.	Analyse de la contribution des entreprises locales à l'essor économique local.	29
5.3.	La stratégie d'amélioration de la participation des entreprises locales	30
5.4.	Les gains	31
5.4.1.	Augmentation des opportunités d'affaires	31
5.4.2.	Augmentation de la contribution directe.....	34
6.	CONCLUSION	35
7.	RECOMMANDATION ET PERSPECTIVES	37
	BIBLIOGRAPHIE	38
	SITES INTERNET.....	40

8. ANNEXE	41
ANNEXE 1 : LA DEMANDE DE LA COMPAGNIE.....	41
ANNEXE 2 : LA PROCEDURE SIMPLIFIEE D'ACHAT.....	42
ANNEXE 3 : GRILLE D'ANALYSE DE FAISABILITE DES OPPORTUNITES	44
ANNEXE 4 : OPPORTUNITES	45
ANNEXE5 : SYNTHESE DES EMPLOIS	46
ANNEXE 6 : QUESTIONS ENTRETIEN	47
ANNEXE 7 : QUESTIONNAIRE	48
ANNEXE 8 : 1B LISTE COURTE DES POSSIBILITES DE SERVICES SUSCEPTIBLES D'ETRE FOURNIS LOCALEMENT.....	59
ANNEXE 9 : TRI SELCTION DES OPPORTUNITÉS PAR NIVEAUX.....	60

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : GRILLE DE RECHERCHE D'OPPORTUNITES	16
TABLEAU 2 : GRILLE D'ANALYSE DES OPPORTUNITES	17
TABLEAU 3:FORCES/FAIBLESSES/OPPORTUNITES/MENACES	24
TABLEAU 4: REPARTITION DES CHIFFRES D'AFFAIRES PAR SECTEUR ET PAR AN	26
TABLEAU 5:EVOLUTION DES EMPLOIS CREES PAR SECTEUR.....	28
TABLEAU 6:GRILLE DES OPPORTUNITES SUPPLEMENTAIRES	31

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: REPARTITION DES ENTREPRISES LOCALES PAR LOCALITE.....	21
FIGURE 2:REPARTITION DES ENTREPRISES LOCALES PAR STATUT	22
FIGURE 3:REPARTITION DES VOLUMES D'ACHATS PAR SECTEUR.....	23
FIGURE 4:REPARTITION DES CHIFFRES D'AFFAIRE PAR AN ET PAR SECTEUR	26
FIGURE 5:EVOLUTION DES CHIFFRES D'AFFAIRES AU NIVEAU NATIONAL ET LOCAL ET PAR AN	27
FIGURE 6: POSITION STRATEGIQUE FUTURE DES ENTREPRISES LOCALES	32
FIGURE 7:CONTRIBUTION DIRECTE FUTURE.....	34

1. INTRODUCTION

A la faveur de la remontée du cours de l'or, les pays africains ont vu plusieurs sociétés opérant dans l'industrie extractive s'intéressées fortement aux ressources minières du continent. C'est ainsi qu'au Burkina, les sociétés minières, à la faveur d'un code minier favorable à l'investissement, s'y sont installées (Environnement et production minière au Burkina Faso, 2014). Depuis 2009, l'or est devenu le premier produit d'exportation du Burkina, la contribution des sociétés minières dans les recettes publics s'est accrue passant de 22 milliards en 2010, 110 milliards à 189 milliards de F CFA en 2012 (3^{ème} rapport de l'ITIE).

Et les perspectives sont à la faveur d'une croissance des recettes budgétaires pour les années à venir au regard du nombre important des projets avancés. Les projets avancés sont ceux qui sont actuellement, au moins au stade de l'étude de faisabilité. Il s'agit de six grands projets de développement assez prometteur et d'autres perspectives qui sont la diversification avec le cuivre, le manganèse, le nickel (Environnement et production minière au Burkina Faso, 2014). Les impacts sur l'économie se ressentent dans plusieurs secteurs dont la contribution aux recettes budgétaires, l'impact socio-économique dans les localités environnantes en termes d'infrastructures routières, socio-éducatives, etc.

L'approvisionnement dans les grandes entreprises ont fait l'objet d'une attention particulière ces dernières années. De par sa position centrale dans la réduction des risques, des coûts et dans l'accroissement des revenus de l'entreprise, elle représente un important levier de changement (Quairel et Al, 2010). C'est donc très naturellement que s'est opérée l'intégration d'objectifs en faveur du développement durable à cette fonction, pour devenir aujourd'hui l'un des axes prioritaires voire même un « *standard* » des démarches RSE et de développement durable des grandes entreprises (ORSE, 2010). Aux critères traditionnels de sélection des fournisseurs, s'est ajouté le critère d'achat responsable notamment en tenant compte des impacts environnementaux et sociaux sur les parties prenantes. Désormais il n'est plus question seulement de répondre aux seuls besoins de l'entreprise mais d'incorporer l'enjeu de développement durable des communautés hôtes.

Généralement, il est admis que les industries minières opérant sur le continent africain achètent au niveau international. Au regard de ces perspectives reluisantes, on peut alors se poser la question de savoir qu'en est-il des autres contributions du secteur minier dans les autres branches d'activités notamment celle des fournitures locales. La question de la fourniture devient alors un enjeu important et toute société évoluant dans l'industrie extractive est appelée à l'intégrer dans ses stratégies d'intervention.

La banque mondiale concluait en 2012, que l'exploitation minière s'accompagne d'énormes volumes de marchés à la fois pour les dépenses d'équipements, d'entretien et d'alimentation (Report No. 66585-AFR, January 2012, World Bank). L'accroissement de la part des marchés locaux passés par les sociétés minières aurait pour effet d'en répartir les retombées plus régulièrement sur l'ensemble de l'économie des pays. Il favoriserait la création d'emplois, et stimulerait le développement durable des entreprises locales. Une étude sur les effets socioéconomiques de l'industrie de l'entreprise Newmont Ghana Gold Ltd., qui emploie directement moins de 1800 travailleurs, déclare que ses activités ont permis de créer plus de 46 000 emplois supplémentaires par le biais de ses fournisseurs et des effets économiques plus larges (Les ressources minérales et le développement de l'Afrique, 2011).

Déjà en 2009, à travers sa Vision Minière pour l'Afrique, l'Union Africaine interpellait les acteurs de l'industrie à établir davantage des liens avec les économies et les populations qui l'entourent de sorte à créer des pôles d'entreprises et de compétitivité qui doivent se substituer aux enclaves minières. Dans la même année, la directive minière de la CEDEAO posait les jalons d'une politique de localisation des opérations minières.

De même, l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) bien que timidement, s'est saisie de la question sous une dimension régionale à travers le règlement n°18/2003/CM/UEMOA du 22 décembre portant Code Minier Communautaire (CMC) de l'UEMOA. Tout en posant le principe du libre choix des fournisseurs et sous-traitants, le CMC se borne à encourager les titulaires de titres miniers à « utiliser autant que possible les services et matière d'origine communautaire, les produits fabriqués ou vendus dans l'Union dans la mesure où ces services et produits sont disponibles à des conditions compétitives de prix, de qualité, de garantie et de délai de livraison » (Article 14 CMC de l'UEMOA).

Au Burkina Faso, la convention minière (2005) établit une préférence pour les fournisseurs locaux mais cependant ces capacités de contrôle sont insuffisantes. En dépit de ce cadre réglementaire qui n'en fait pas obligation aux sociétés minières à s'approvisionner localement, selon les chiffres de l'Alliance Burkinabé des Fournisseurs de Bien et Services au secteur des Mines (ABSM), on relevait une croissance des achats locaux de 2010 à 2012 qui passait de sept (7) milliards à trente (32) milliards en 2012. Ces chiffres d'affaires sont réalisés par 22 entreprises burkinabé membres de cette organisation. Ces chiffres bien que ne reflétant pas l'ensemble des achats soulignent l'importance que les sociétés accordent aux entreprises locales.

La définition du contenu local des achats des sociétés minières a fait l'objet de recherches et définitions à travers la contribution d'universitaires, de chercheurs et des institutions s'intéressant à la contribution des achats locaux comme moteur de croissance économique.

Dans la pratique, les critères géographiques et d'appartenance du capital à des nationaux sont généralement utilisés. Ainsi, en fonction de la sphère d'influence de l'organisation concernée, l'achat local renvoie à l'achat effectué auprès d'établissements situés soit sur le périmètre, soit au niveau de la région ou encore du pays d'implantation du donneur d'ordre. Le critère d'appartenance du capital à des nationaux conduit à distinguer les entreprises locales-locales de celles à participation majoritaire nationale, à participation minoritaire nationale, et des entreprises internationales immatriculées sur le territoire nationale.

Krajlic (1983) et Esteves et Barclay (2011) ont caractérisé le contenu de l'approvisionnement local notamment en faisant ressortir les possibilités de mener des achats locaux pourvoyeurs de croissance économique locale et de création d'emplois durables. Ils soulignent que les compagnies minières doivent mener des stratégies qui convergent vers des achats locaux qui créent plus de la valeur ajoutée pour l'entreprise et pour les parties prenantes (Marina, Al 2012).

Au niveau du Burkina Faso, de l'atelier sur les fournitures locales organisé par la Banque Mondiale, la Chambre des Mines, l'Ambassade du Canada, le Plan International, la Chambre du Commerce du Burkina, la Compagnie Minière IAMGOLD (Rapport du symposium multilatéral de 2013 sur la fourniture de biens et services, juin 2013), nous retenons les expériences suivantes:

- Le programme « Ambatovy Local Business Initiative » (ALBI) ou Initiative de développement local au Madagascar intègre stratégiquement l'achat local et l'emploi local dans le cadre de l'opération minière. Un code de conduite a été élaboré et met l'accent sur la bonne gouvernance et la transparence. L'initiative vise à contribuer au développement de l'économie locale et régionale. La priorité est accordée aux entreprises locales dans les régions affectées par leur politique d'approvisionnement ;
- *Newmont Mining Corporation* au Ghana a collaboré avec la Société financière internationale (SFI) pour créer un programme de liaison conçu pour accroître la participation des entreprises locales et apporter des avantages supplémentaires aux communautés voisines du site minier. Ce programme a examiné la façon dont les entreprises locales peuvent fournir des services à valeur ajoutée pour augmenter le contenu local des produits du secteur minier. Le renforcement des capacités des fournisseurs locaux est un élément clé du programme, afin d'améliorer les normes qui permettront aux entreprises de se développer ;
- L'Ambassade du Canada a aussi mis l'accent sur certains des principaux concepts de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) et a partagé l'expérience canadienne des sociétés minières qui achètent localement, donnant les exemples spécifiques du travail fait avec les collectivités des Premières Nations (populations indigènes au Canada). La présentation a souligné comment la fourniture de biens et services peut élargir les avantages des investissements du secteur minier en accroissant les possibilités économiques des petites et moyennes entreprises. Les sociétés minières peuvent jouer un rôle important dans le renforcement de capacités locales, qui peut être intégré en tant que pratiques RSE de la compagnie.

Si les contributions des sociétés minières en termes de recettes fiscales et en termes de création d'emplois environ 5 715 emplois en 2012 (Chambre des mines du Burkina Faso, 2012) est connue, il demeure que cette contribution vue sous l'angle des entreprises locales en termes de volumes de marchés, de revenus générés pour l'amélioration des conditions de vie des communautés et d'emplois induits au Burkina reste à évaluer et plus spécifiquement pour la compagnie minière IAMGOLD ESSAKANE SA.

La compagnie s'est inscrite dans l'appui aux entreprises locales pour qu'elles puissent devenir des créneaux de création d'emplois et de sources de croissance économique forte au profit des communautés impactées par ses activités. Aussi, il nous paraît important de voir dans quelle

proportion cette démarche a impacté les communautés, de vérifier l'adéquation de la stratégie d'achat local avec la volonté qu'elle a affiché.

La pertinence de l'étude tient du fait qu'elle revêt un triple objectif pour la compagnie:

- Réduire les risques liés au mécontentement dans la communauté concernant les retombées positives de la mine dans la région et villages riverains (analyse de risques) ;
- Créer des opportunités d'affaires au niveau local par l'augmentation de fournisseurs afin de répartir la richesse au niveau des communautés locales voire les zones avoisinantes ;
- Et de réduire les coûts d'approvisionnement pour la compagnie minière.

Notre étude est bâtie autour de la problématique de la contribution des achats locaux à l'essor économique local. Il paraît nécessaire de mettre en relief les volumes d'achats effectués, les emplois créés au sein de la communauté. Il est aussi essentiel de mettre en lumière l'adéquation des capacités des entreprises locales à répondre aux opportunités offertes par le secteur minier, de mettre en lumière les insuffisances de la stratégie mise en œuvre par la compagnie et de proposer des solutions à même de renforcer la volonté de la compagnie de faire des entreprises locales des créneaux de croissance.

Aussi, dans un premier temps nous mettrons en relief les caractéristiques des entreprises locales en relation d'affaire avec la compagnie, les types d'achats effectués par la compagnie, les contraintes et les insuffisances des entreprises locales par rapport aux normes de la compagnie. Dans un deuxième temps, par un processus de recherche et de faisabilité d'opportunités s'appuyant sur le guide de l'approvisionnement local qui est un outil pour identifier et prioriser les opportunités d'affaires locales (IFC, juin 2011), nous relèverons les gains et les capacités à développer pour des achats durables au profit des entreprises locales. Cette dernière étape nous amènera à définir une stratégie pour une meilleure participation des entreprises aux achats de la compagnie.

2. OBJECTIFS DE TRAVAIL

2.1. Objectif général

Améliorer les stratégies permettant d'assurer d'une façon durable, la participation des entreprises locales aux achats de la compagnie minière Essakane et d'une manière générale à l'essor économique local.

2.2. Objectifs spécifiques

- Evaluer la contribution des achats induits par la compagnie à l'essor économique local ;
- Mettre en relief les insuffisances et les contraintes majeures des entreprises locales à une participation efficace aux achats induits par la compagnie ;
- Proposer des stratégies d'amélioration de la participation des entreprises locales aux marchés de fournitures de biens et services à la compagnie et à l'accès à d'autres marchés post-fermeture ou post-contractuels.

3. MATERIELS ET METHODES

Les grandes lignes de la méthodologie a consisté à:

- l'identification des entreprises locales en relation d'affaire avec la compagnie;
- la collecte des données auprès des entreprises locales et l'évaluation de leur contribution à l'essor économique local;
- l'évaluation des opportunités offertes;
- l'évaluation des limites de la stratégie d'achat;
- l'identification des stratégies adaptées pour faciliter la participation des entreprises locales aux marchés induits par la compagnie.

3.1. Revue documentaire

- La politique de développement durable de la compagnie ;
- La littérature concernant le secteur minier et le rôle de l'entrepreneuriat local dans le développement local ;
- La stratégie d'achat ;
- Les achats de la compagnie ;
- La demande de la compagnie en bien et services.

3.2. Définition des concepts

3.2.1. Approches pour définir les achats locaux

Le contenu de l'achat local peut être appréhendé sous plusieurs niveaux notamment en mettant en exergue le degré de participation des nationaux, le niveau de réalisation de la valeur ou l'implantation géographique de l'entreprise (Banque Mondiale, Report No. 66585- AFR, janvier 2011).

1. Participation des nationaux dans le capital, le management, et comme employés
2. Degré de création de valeur ajoutée réalisée localement
3. Distinctions géographiques entre la zone alentour de la mine ("local local", "community content"), le niveau régional, et le niveau national ("local content")

Pour notre étude, nous avons retenu comme définition de l'achat local tout achat fait dans la zone entourant les activités d'extraction minière et dans le reste de la région du Sahel. Une entreprise locale est donc toute organisation exerçant ses services contre paiement et résident dans la zone du Sahel.

3.2.2. Emploi permanent et non permanent

Du point de vue économique, la notion "d'emploi" peut se définir comme un "ensemble de tâches et de devoirs devant être exécutés par une même personne" (Observatoire National de l'emploi Et de la formation professionnelle, décembre 2005). L'emploi est donc la tâche accomplie par une personne habituellement ou occasionnellement.

Aussi l'emploi permanent c'est l'occupation habituelle de la personne. La tâche pour laquelle la personne est occupée à plein temps. Elle peut être appréhendée comme activité principale.

Tandis que l'emploi non permanent se définit comme une occupation occasionnelle de la personne et peut être appréhendée comme une activité secondaire.

La compagnie exige de ces fournisseurs et sous-traitant l'embauche des personnes âgées d'au moins 18 ans.

3.3. Collecte des données

La collecte des données s'est faite sur trois niveaux à savoir :

- auprès des fournisseurs déjà en relation d'affaire avec la compagnie ;
- auprès de la compagnie notamment en ce qui concerne les chiffres d'affaires, les pratiques en matière d'achats et les opportunités d'affaires offertes ;
- et auprès des membres du bureau de la chambre régionale du commerce de la région du Sahel pour compléter l'analyse des contraintes et conforter l'évaluation des opportunités.

3.3.1 Auprès des entreprises locales

La démarche a consisté à récolter un certain nombre de données auprès des entreprises locales qui sont toujours en affaire avec la compagnie sur les deux dernières années et qui résident dans la région du sahel. Ces entreprises sont au nombre de 61. Un échantillon de 15 entreprises a été fait pour administrer le questionnaire. L'échantillonnage a suivi la technique du choix raisonné et les entreprises ciblées sont celles qui ont été régulièrement en affaire avec la compagnie. La fréquence de commandes que la compagnie a adressé à ces dernières a été déterminante pour le choix.

Ces données ont permis de pouvoir caractériser les types d'entreprises, de comprendre leur mode d'organisation, les contraintes et les défis auxquels elles sont confrontées.

Un questionnaire a été élaboré à ce titre et a permis de récolter les informations suivantes:

- les caractéristiques des entreprises locales ;
- Les opportunités ;
- Leurs connaissances sur les normes/exigences et les politiques de la compagnie en matière d'achat ;
- La contribution directe de la compagnie en termes de chiffres d'affaires ;
- Les emplois permanents et non permanents induits.

3.3.2 Collecte des données auprès de la compagnie

La démarche s'est basée sur la revue documentaire et sur des entretiens avec les responsables de la compagnie et qui visaient:

- A connaître les types et volume de marchés avec les fournisseurs locaux sur les deux dernières années (2012 et 2013) ;
- Les exigences de la compagnie en termes de normes de qualité et de santé sécurité ;
- Les opportunités de fournitures de biens et services (demande de la compagnie).

3.4. Analyse des données collectées.

3.4.1. . Évaluation de la contribution de la compagnie à l'essor économique local par le biais des entreprises locales

L'évaluation de la contribution des entreprises locales au développement socio-économique s'est faite en traitant les données collectées auprès de ces dernières (contribution indirecte) et auprès de la compagnie (contribution directe). Nous avons retenus de faire ressortir spécifiquement leur apport en termes d'emplois créés et de l'utilisation des revenus pour les investissements au profit de leurs communautés.

- La contribution directe de la compagnie : les chiffres d'affaires ;
- Les effets multiplicateurs notamment en mesurant : les emplois permanents et non permanents créés par le fait de relations d'affaires avec la compagnie.

3.4.2. La recherche des opportunités

L'opportunité offerte par la compagnie s'exprime sous forme de demande d'achats en biens et services des divers départements. Cette demande s'est fortement accrue en volume et en diversité. Le secteur des mines étant en forte croissance (Djim, 2011). Ces biens et services sont exprimés en fonction du cycle de vie de la mine à savoir de la phase d'exploration à la phase de la fermeture en passant par la phase d'exploitation. A un moment de la vie d'une compagnie il peut arriver d'avoir un besoin d'expansion ou un besoin de modification du mode de fonctionnement. Dans ce cas, à la demande d'achats des biens et services pendant la phase d'exploitation s'ajoute la demande d'achats pour le besoin d'expansion ou de modification du mode d'exploitation. C'est le cas de la compagnie Essakane qui a connu une modification de son permis d'exploitation en 2013.

3.4.3. L'évaluation des opportunités

La demande de la compagnie minière ne constitue pas dans sa totalité une opportunité pour les entreprises locales. La jeunesse de l'industrie minière surtout pour la filière or est très récente au Burkina Faso et certainement que les entreprises locales ont besoin de s'adapter à cet environnement nouveau, bien ancré dans la mondialisation. En dépit de cet état de fait il existe de bonnes raisons pour promouvoir l'approvisionnement local car il contribue à :

1. Atténuer les risques pour les opérations de l'entreprise, en identifiant les facteurs opérationnels qui font des achats locaux un outil stratégique de l'entreprise et pas seulement une initiative de bonne volonté ;
2. Fournir des avantages à la communauté locale en créant des occasions d'affaires durables avec les entreprises locales

Aussi pour y parvenir, notamment pour atténuer les risques pour les opérations minières, un guide a été mis en place pour définir les opportunités à partir de la demande en biens et services du secteur minier au niveau local.

Ce guide est un outil (IFC, juin 2011) pour identifier et prioriser les opportunités d'affaires locales et les principales lignes sont les suivantes :

- Identification des produits et services potentiels pour l'approvisionnement local ;
- Segmentation des possibilités présélectionnées selon trois niveaux : faible risque / risque modéré/ risque élevé ;
- Priorisation des possibilités de lutte contre les risques de court, moyen et long terme.

Des rencontres multiples (brain storming) avec le département des achats, le département en charge des relations communautaires ainsi qu'avec les représentants des fournisseurs locaux ont permis d'identifier les biens et services qui pourraient être fournis par les fournisseurs locaux

- 1A : une liste de services potentiels
- 1B : une liste de produits potentiels
- 1C : une liste des possibilités segmentées

Enfin, il s'agit de trier les possibilités en fonction du niveau de risque/difficulté. Les définitions sont fondées sur les expériences de l'IFC et adaptées à la situation de la compagnie.

Tableau 1 : Grille de recherche d'opportunités

Opportunités	Echelle/grille**		
Catégorie :	Faible	Modéré	Fort
	Faible	Modéré	Fort
	Faible	Modéré	Fort
	Faible	Modéré	Fort

3.4.4. L'évaluation de la faisabilité des opportunités

Cette étape a consisté à établir des priorités et de se concentrer sur quelques opportunités. La contribution des achats locaux à l'essor économique demande qu'une attention particulière soit portée sur le potentiel des opportunités à générer des emplois. De même il s'agit de permettre à un plus grand nombre de fournisseurs d'avoir accès à ces opportunités. En définitif sept(7) critères ont été retenus. Des poids ont été affectés à ces critères et tiennent compte de l'intérêt que la compagnie donne à chaque critère.

La détermination de ces poids a été faite d'une manière consensuelle et la grille en annexe a été utilisée pour les choix de fournitures.

3.4.5. Les opportunités offertes par la compagnie minière

L'analyse par rapport aux risques d'approvisionnement et par les critères de faisabilité a permis de sélectionner une liste d'opportunités faisables par les fournisseurs locaux. Il s'agit ici de ressortir les types de biens et services que peuvent rendre les entreprises locales.

Le tableau suivant indique les différentes opportunités identifiées comme faisables par les entreprises locales. Des regroupements ont été opérés. Il s'agit surtout des produits alimentaires qui englobent notamment les produits manufacturés importés et les produits locaux transformés. Il y a aussi, les équipements et protections individuels qui regroupent les tenues de travail, les chaussures et gants de sécurité. Les opportunités d'entretiens et de réparation de services généraux qui regroupent les services de maintenances, les réparations des maisons.

Tableau 2 : Grille d'analyse des opportunités

Opportunités	Échelle du risque d'approvisionnement		
	Faible	Modéré	Fort
Produits alimentaires	Faible		
Équipement de protection individuelle		Modéré	
Carburant et lubrifiants			Fort
Matériel et fournitures de bureau	Faible		
Entretiens & Réparations Généraux		Modéré	
Équipements et fournitures électriques		Modéré	
Fournitures du camp / du site		Modéré	

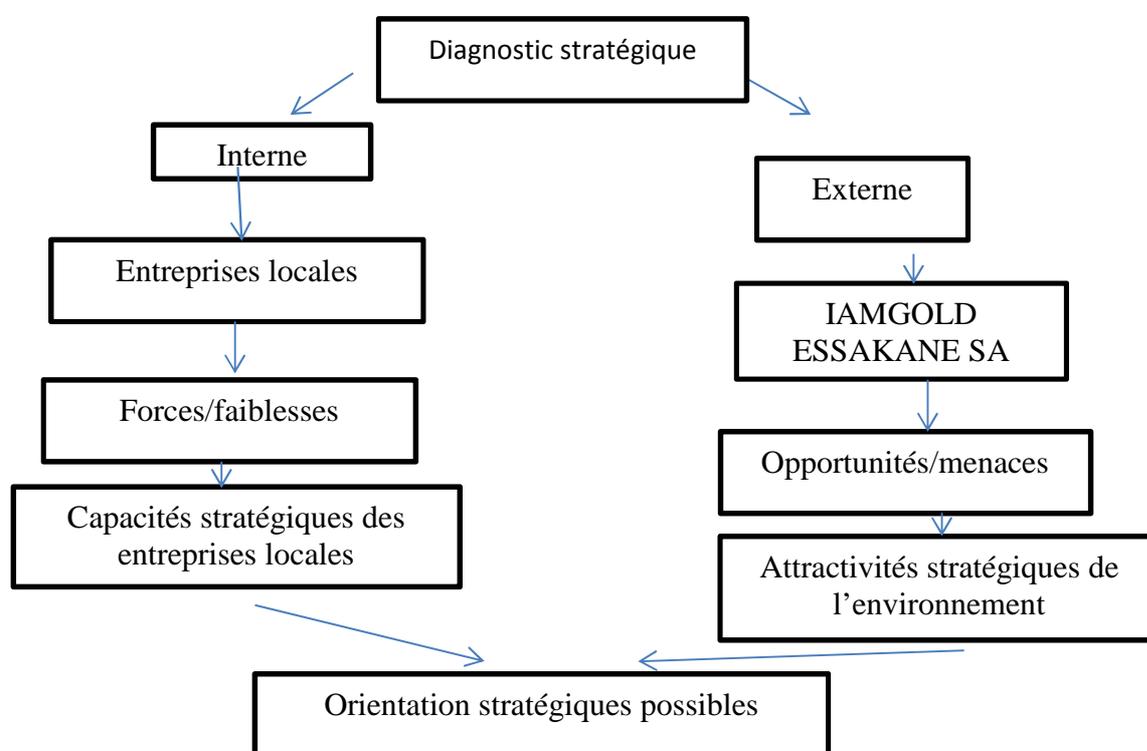
3.5. Évaluation des capacités des entreprises locales

La réalisation de focus groupes avec les entreprises locales ciblées ont permis d'échanger autour de leurs difficultés et de leurs attentes vis-à vis de la compagnie en matière d'achat de biens et services et de ressortir les principales difficultés inhérentes à leur fonctionnalité et à leurs capacités d'adaptation.

Comme outils d'analyse stratégique, la méthode SWOT a été utilisée pour confronter les ressources internes et les exigences de la compagnie en matière de normes en santé-sécurité et environnementales. Il s'agit de ressortir les goulots d'étranglement auxquels les entreprises locales font face pour répondre d'une manière optimale aux opportunités offertes par l'environnement qu'est la compagnie

La connaissance des ressources internes, leur limite ainsi que la possibilité d'en développer permet de renforcer le processus de recherche des opportunités et d'en définir les opportunités dans le court/moyen/terme. Cette analyse permet le repérage des possibilités de renforcement des capacités, de définir les possibilités stratégiques de partenariats ou de développement des capacités de transformation ou de fabrication locale de certains biens et services.

En somme cette démarche couplée avec le processus de recherche des opportunités indique quels sont les choix stratégiques à mettre en œuvre pour que les entreprises locales puissent profiter pleinement des opportunités offertes par le secteur minier.



4. RESULTATS

IAMGOLD met actuellement en œuvre un plan d'achat local dans le cadre des opérations de la mine à Essakane. Des réunions de consultation pour discuter des occasions d'affaires potentielles sont organisées avec les fournisseurs de biens et services au Burkina Faso.

4.1. Responsabilité sociale de la compagnie

Les définitions sont diverses, l'entreprise ne peut devenir responsable et s'engager dans le développement durable que si elle se transforme en profondeur : en élargissant ses finalités, en adoptant des comportements plus éthiques et en acceptant un vrai débat sur l'amélioration de son modèle de développement (Philippe de Woot, 2005). Le concept de la responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société. Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et plus généralement de toutes les parties prenantes qui sont concernés par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite.

La politique de développement durable définie par la compagnie est au-delà des prescriptions légales ou contractuelles. Les engagements obtenus au cours du processus de mise en œuvre d'un projet minier avec les parties prenantes notamment les populations qui sont immédiatement impactées constituent pour les sociétés minières des exigences. La perte des terres et des moyens de subsistances (agriculture, l'élevage, commerce etc.) doit être restaurée sinon mitigée. La partie prenante des entreprises locales est concernée par la perte des moyens commerciaux entend aussi que des actions soient entreprises dans le sens de leur pleine participation aux achats de la compagnie. Aussi la compagnie a intégré ce volet dans sa politique de développement durable, parce qu'elle aussi est convaincue du rôle de moteur qu'elles peuvent jouer au sein des communautés. Consciente alors de leur limite quant à la gestion d'entreprise d'une part et à la rude concurrence existante entre les entreprises des grands centres urbains et celle des localités avoisinant les activités minières (RAP I et RAP II), IAMGOLD ESSAKANE à travers son programme d'appui aux entreprises met en œuvre des activités qui puissent permettre aux entreprises de fournir en quantité et en qualité des biens et services.

4.2. La politique de développement durable et développement de l'entrepreneuriat local

IAMGOLD est une entreprise internationale d'exploitation minière qui croit qu'un engagement envers le développement durable et la responsabilité sociale par tous ses employés et entrepreneurs est fondamental à sa réussite. Elle accorde une importance primordiale à l'engagement envers la communauté et la protection de l'environnement. Un des principes de cette politique de développement durable est de « créer des possibilités pour les communautés liées à nos exploitations de partager les avantages découlant de nos activités en élaborant des projets de remplacement productifs et en développant des opportunités à long terme » (Politique de développement durable de IAMGOLD).

Cette politique est fondée sur les bonnes pratiques en investissements communautaires (IFC, GRI), sur les conventions nationales et internationales. Le programme de développement des entreprises en est une déclinaison de cette politique et se veut donner des réponses aux préoccupations des communautés des entreprises. Ce programme vise la mise en œuvre des stratégies permettant aux entreprises locales de participer efficacement aux marchés de biens et services afin d'augmenter les effets économiques induits par la fourniture de biens et services de la compagnie. L'objectif global est donc le renforcement des capacités des entreprises : Doter les entreprises de savoir et de savoir-faire technique afin qu'elles puissent jouer pleinement leur rôle de moteur de l'économie locale.

Ainsi la société a mis en place un certain nombre de mesures, dont l'élaboration d'un répertoire des entrepreneurs, des ateliers de formation et la mise en relation des entrepreneurs locaux avec les départements de la mine. L'organisation de rencontres permet à IAMGOLD de mieux comprendre les défis auxquels font face les entreprises locales et de trouver des moyens appropriés pour créer des partenariats avec eux. Ils travaillent avec des entreprises burkinabè pour renforcer leurs capacités pour qu'ils puissent répondre aux besoins de la mine.

4.3. Caractéristiques des entreprises locales

4.3.1. Lieu d'exercice

Au total en 2013, soixante et une (61) entreprises ont eu des relations d'affaires avec la compagnie au niveau de la région du sahel notamment les entreprises exerçant dans les localités de Dori, Gorom-Gorom, Essakane et Falagountou. La figure suivante nous donne leur répartition par localité.

La localité de Dori, qui est le chef de région occupe la première place en terme de nombre vingt-trois (23) entreprises faisant affaire avec la compagnie, suivi de la localité de d'Essakane (17), de Gorom-Gorom seize (16) et de Falagountou trois (3).

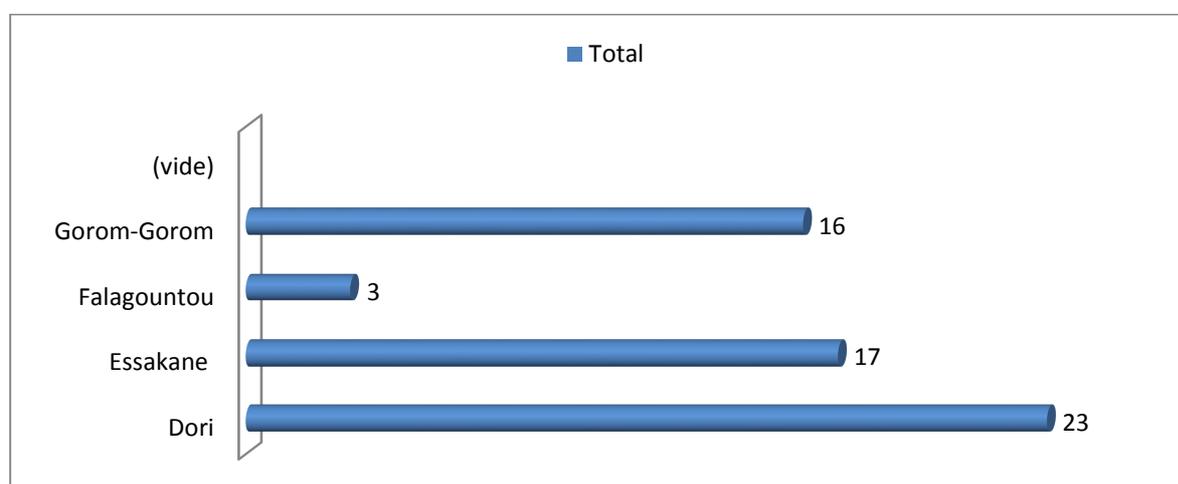


Figure 1: Répartition des entreprises locales par localité

4.3.2. Raisons sociales

La forme juridique la plus représentative est l'entreprise individuelle (93%), il n'existe quasiment pas de forme juridique SA ou SARL en dehors d'une seule. La forme associative est représentée par 2%. La personnalité juridique de l'entreprise permet de définir le pouvoir que détiennent les personnes privées ayant apporté leurs capitaux à l'entreprise et le niveau de risque qu'elles encourent. La moitié des entreprises formelles burkinabè en 2010 sont des entreprises individuelles (ou personnes physiques). Ces entreprises ne distinguent pas leur patrimoine de celui du propriétaire. Ce statut accroît donc la vulnérabilité de l'entrepreneur en cas de faillite de l'entreprise (RSE, 2010).

Le graphique suivant donne la répartition par statut juridique des entreprises en relation d'affaire avec la compagnie.

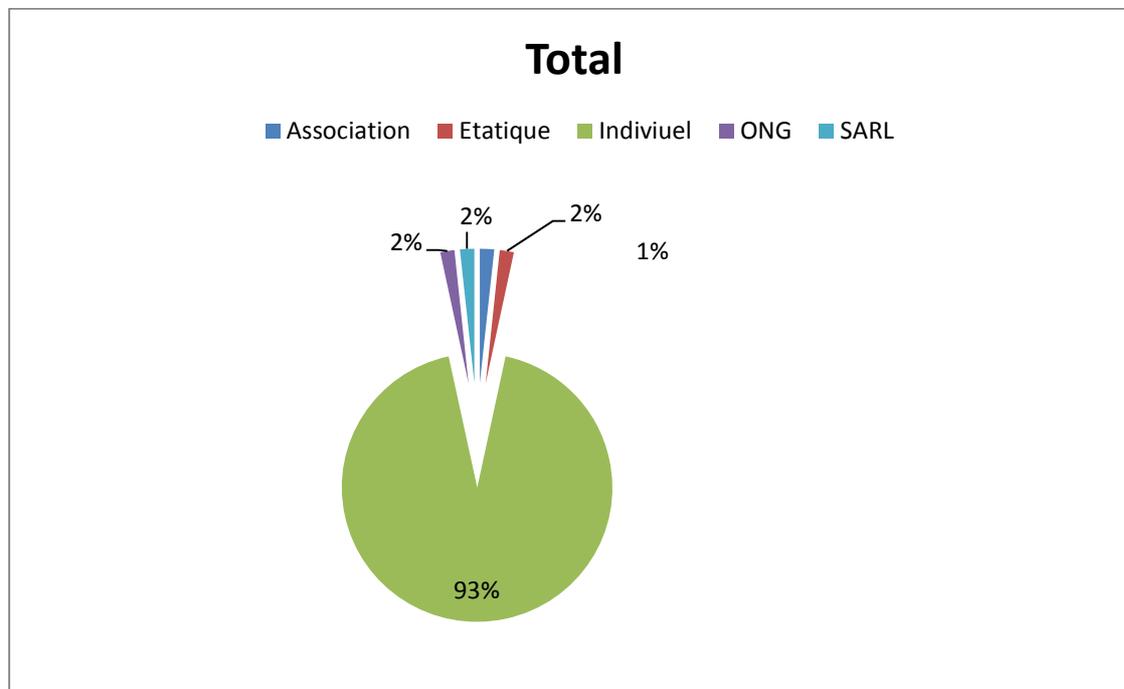


Figure 2: Répartition des entreprises locales par statut

4.3.3. Domaines d'activités

En terme de secteurs d'activités, plusieurs regroupements ont été faits notamment :

- Le secteur artisanat qui regroupe : le métier de couture et les réparations des infrastructures ;
- Le volet prestation de service ;
- Le BTP qui regroupe notamment les travaux de construction, de réparation de bâtiments et de livraison d'agrégats de construction. Ceci a été possible car les mêmes acteurs peuvent être la fois livreur d'agrégats, réparateurs ou maître d'exécution ;
- Le secteur de la boucherie pour uniquement la livraison de viande d'origine bovine, ovine ou volaille ;
- Les produits maraîchers ;
- Le commerce général qui correspond à la fourniture de produits alimentaires (riz, huile, lait etc.).

Le graphique suivant montre la répartition en pourcentage de chiffres d'affaire de la part de chaque secteur d'activité dans les achats induits par la compagnie.

Le domaine de la boucherie (bovine et ovine) occupe pour 23% suivi de celui des produits alimentaires manufacturés pour 21%, celui du gardiennage (sécurité du site) pour 13%, celui du BTP (construction d'infrastructures communautaires) pour 12%. Le secteur des transports

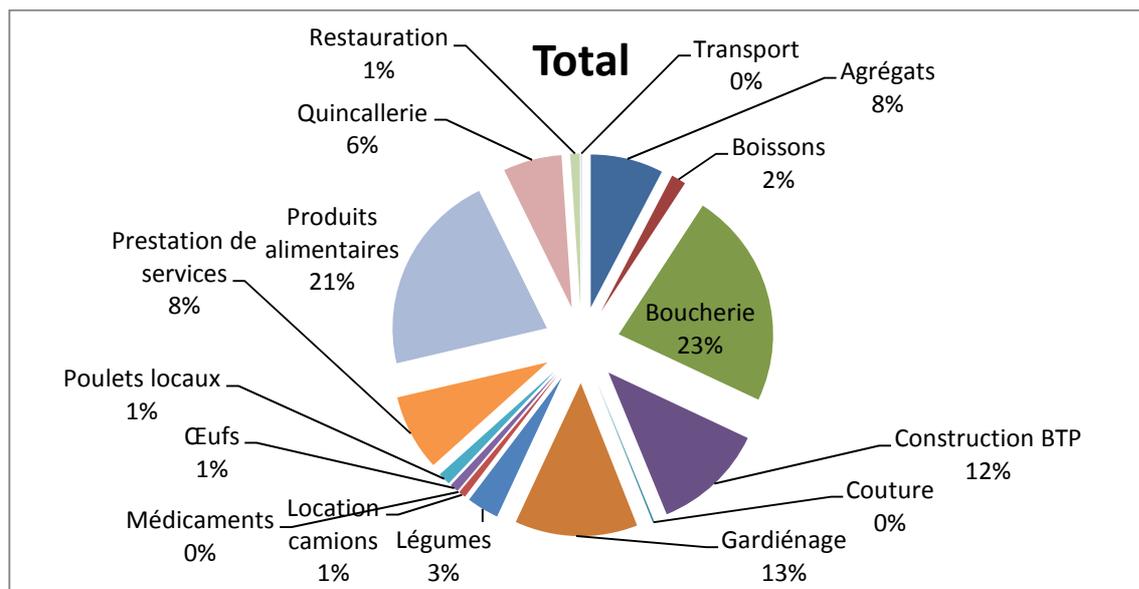


Figure 3: Répartition des volumes d'achats par secteur

Le secteur de l'alimentation des travailleurs composé de l'achat des œufs, des poulets, des légumes, de la boisson et de la boucherie représente 29% du total des achats locaux de la compagnie.

4.4. Insuffisances et contraintes

4.4.1. Les insuffisances internes à l'entreprise

A ce niveau, la quasi-totalité des entreprises locales en relation d'affaire avec la compagnie disposent de peu de personnel pour les missions courantes d'une entreprise. On note essentiellement l'absence de :

- Contrôleur de qualité
- De responsable d'approvisionnement
- De responsable de production pour les unités nécessitant un service de production

De façon générale, le responsable, créateur de l'entreprise cumule les fonctions de comptable, de directeur, d'agent commercial ou de contrôle qualité. Le tableau suivant donne la synthèse des forces et des faiblesses ainsi que des opportunités et les menaces sur le secteur de l'entrepreneuriat local.

Tableau 3: Forces/faiblesses/opportunités/menaces

<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> -la disponibilité d'une main d'œuvre relativement peu chère -l'existence d'un réseau routier fort développé facilitant la fluidité des échanges avec les grands centres urbains -un esprit entrepreneurial dynamique 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> -un niveau général très bas de revenus de la population -une grande dépendance par rapport aux produits importés -le manque de capacité de production de transformation qui pourrait satisfaire la demande existante -les difficultés d'obtention du financement pour les fonds de roulement et d'investissement en équipements -le manque de connaissance du secteur minier en général et de ses exigences -Une faible structuration des entreprises locales (un fort degré d'informalité) -Une faible insertion dans les réseaux de partenariat avec les firmes étrangères -Une faible qualification des compétences humaines -La mauvaise gouvernance des entreprises;
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> -L'existence d'une politique de développement durable dans la compagnie pour une responsabilité sociétale - l'existence de fortes opportunités d'affaires du fait de la présence de la compagnie dans la zone du sahel - la volonté de donner priorité aux fournisseurs locaux l'accès aux opportunités -l'appui constant aux programmes de renforcement des capacités -l'existence d'un potentiel minier L'existence de deux mines industrielle dans la région du sahel -L'existence de secteurs porteurs tels l'élevage et l'artisanat -l'existence de circuits commerciaux traditionnels favorisant les échanges au niveau régional avec les pays voisins 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> -la faible compétitivité des produits locaux face aux produits importés -la faible compétitivité des entreprises locales face à leurs concurrents de Ouagadougou -la grande dépendance vis-à-vis de la compagnie minière pour certaines entreprises

4.4.2. Au niveau d'ordre institutionnel

- cherté du coût de l'énergie et des transports
- Les difficultés d'accès au financement
- L'absence de cadre réglementaire favorisant la fourniture locale de biens et services miniers (code minier)
- La faible disponibilité de l'information sur les opportunités d'affaires dans le secteur minier
- Le manque d'information sur les appels d'offres
- le poids de la fiscalité jugée très lourd et qui pèse sur la trésorerie des entreprises surtout en phase de démarrage;
- Les problèmes d'accès aux marchés locaux et sous régionaux.

4.4.3. Les insuffisances par rapport aux exigences du secteur minier

Les exigences de la compagnie en terme de santé sécurité et d'environnement sont des standards internationaux notamment pour la démarche qualité dont les grandes lignes sont inscrites dans les normes ISO 14001: 2004 pour la gestion des risques environnementaux et les normes OHSAS 18001: 2007 pour la gestion des risques en matière de santé sécurité au travail. L'aptitude des entreprises locales à répondre de façon efficace et efficiente aux nouvelles demandes du marché est ainsi limitée. Ces défis s'apparentent pour elles comme des contraintes.

- faible connaissance des normes de santé sécurité au travail ;
- faible connaissance des risques environnementaux ;
- des faibles connaissances sur les normes de sécurité en matière de transport des marchandises et des matériaux et en matière de fournitures de produits alimentaires.

4.4.4. Les insuffisances des entreprises locales par rapport à la procédure d'achat.

- L'inexistence des adresses mail pour la réception des offres et pour la transmission des réponses. Le répertoire des entreprises locales réalisé en 2012 montre que 11 entreprises sur 122 possèdent une adresse mail ;
- La procédure de pré-qualification demande que les entreprises soit dûment formalisées (n°IFU et RCCM), le personnel déclaré à la CNSS. En plus

- l'entreprise doit disposer de bonne capacité financière. Alors que sur les 122 entreprises seulement 53 sont enregistrées ;
- Toutes les entreprises ont souligné leur faible capacité financière comme contrainte majeure à leur activité.

4.5. La contribution des entreprises locales à l'essor économique local

Les éléments de mesures de la contribution des entreprises locales à l'essor économique local se situent à plusieurs niveaux.

4.5.1. La contribution à l'essor économique local

4.5.1.1. La contribution directe

Ce sont les achats opérés par la compagnie avec les entreprises locales durant les deux dernières années 2012 et 2013. Le tableau suivant montre les chiffres d'affaire pour les années 2012 et 2013.

Tableau 4: Répartition des chiffres d'affaires par secteur et par an

Secteurs	Chiffres d'affaire (F CFA)	
	Année 2012	Année 2013
BTP	324 497 796,00	390 264 749
Fournitures alimentaires	834 208 441,00	998 335 519
Fournitures diverses	79 565 500,00	111 502 588
Prestation de service	23 333 000,00	441 207 449
Total général	1 261 604 737,00	1 941 310 305

Sources : Confectionné à partir des données de la compagnie

Pour les deux années successives, le secteur des fournitures alimentaires est prédominant suivi du secteur des BTP seulement en 2012. En 2013 celui des prestations de services vient en deuxième position. Comme le montre la figure suivante.

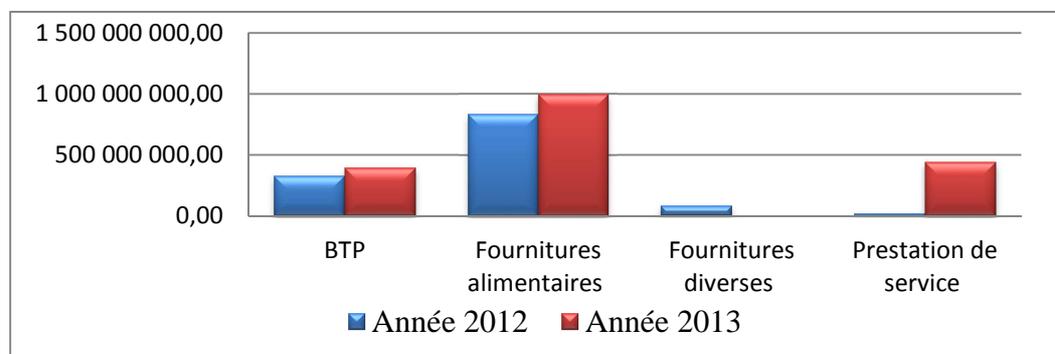


Figure 4: Répartition des chiffres d'affaire par an et par secteur

Par rapport aux achats nationaux opérés par la compagnie, la part des achats locaux représente 1,3%. La figure suivante montre que les marchés dans la quasi-totalité sont faits dans les autres localités du Burkina en l'occurrence à Ouagadougou ou nous avons près de 81% (ENEF 2008).

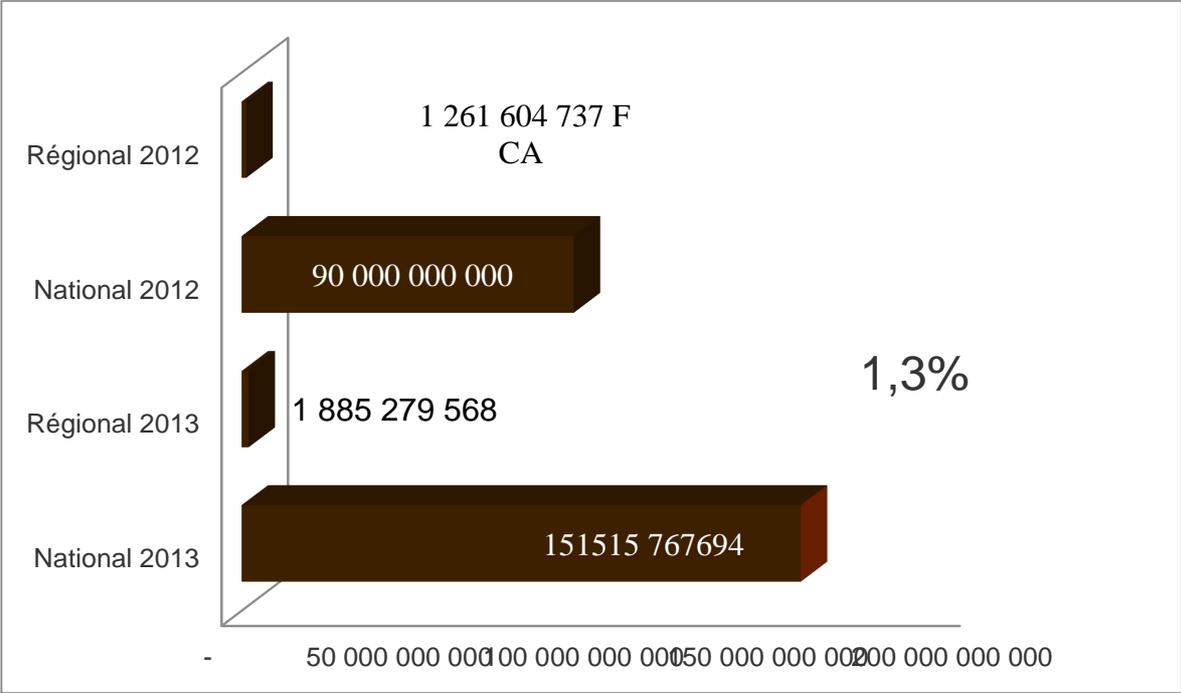


Figure 5: Evolution des chiffres d'affaires au niveau national et local et par an

4.5.1.2. La contribution indirecte

La contribution indirecte est mesurée par la création des emplois induits (emplois permanents et des emplois indirects) par les achats de la compagnie.

Tableau 5: Evolution des emplois créés par secteur

Domaines d'activités	Avant les relations avec la compagnie			Total	Dans les relations avec la compagnie			Total	Variation% (B-A)/A*100
	Permanents (A)	Non permanent	CNS	Total	Permanents (B)	Non permanent	CNS		
BTP	14	2	14	16	36	265	29	301	157,1
Fournitures alimentaires	13	0	7	13	42	26	9	68	223,1
Sécurité Gardiennage	70	0	70	70	160		70	160	128,6
Total	97	2	91	99	238	291	108	529	145,4

Source : Confectionné à partir du traitement du questionnaire

4.5.1.3. Les investissements pour développement de l'entreprise

Les résultats développementaux des entreprises locales sont vus sous l'angle de leurs investissements en terme de contribution au développement de leurs entreprises dont :

- Les constructions pour usage de bureaux ;
- L'acquisition de matériels informatiques ;
- L'acquisition de matériels roulants ;
- La formation du personnel.

5. DISCUSSIONS ET ANALYSES

5.1. Le niveau d'appropriation de la stratégie d'achat par les entreprises locales

Les entreprises locales en relation d'affaire avec la compagnie et qui sont ressortissant directe de la zone impactée (Essakane et Falagountou) par les activités minières sont peu représentées (20/61) alors qu'elles devraient en constituer la majorité. La politique de développement durable leur en donne la priorité en tant que communautés directement impactées (SFI, 2006).

Ce faible niveau s'explique en partie par la méconnaissance de la procédure d'achat. Ainsi :

- quatre-vingt (90%) des entreprises locales déclarent ne pas connaître l'existence d'une procédure;
- Le faible degré de formalisation de ces entreprises;
- L'absence d'adresse mail pour répondre aux offres de la compagnie.

Par rapport aux exigences des normes de santé-sécurité et gestion environnementale, le niveau des ressources internes des entreprises locales ne permettent pas une parfaite appropriation et de mise en œuvre de ces concepts.

5.2. Analyse de la contribution des entreprises locales à l'essor économique local.

On distingue deux catégories d'emploi : permanent et non permanent. L'évolution d'une année à l'autre de ces deux types d'emplois dans tous les domaines d'activités est due à une meilleure structuration des entreprises pour répondre au besoin du secteur minier. En effet toutes les entreprises qui ont connu une croissance de leurs emplois ont déclaré que c'est le fait de leur relation d'affaire la compagnie. L'augmentation des chiffres d'affaires entre 2012 et 2013 s'est donc concrétisée par un recrutement massif d'employés pour combler les besoins.

Pourtant une analyse interne montre que cette création d'emploi n'est pas homogène dans tous les domaines d'activités. Aussi nous remarquons que le secteur des BTP est le plus grand pourvoyeur d'emplois du fait du besoin de main d'œuvre pour les travaux de construction. Le nombre d'ouvriers contractuels est très variable en fonction des chantiers de l'entreprise mais ils représentent en moyenne plus de 70% des effectifs (Ministère de la jeunesse et de l'emploi, 2008). Un des sous-secteurs du BTP, celui des agrégats a généré aussi plus d'emplois surtout les emplois non permanents.

Quant au secteur de la fourniture alimentaire, nous remarquons un niveau de création d'emploi assez timide par rapport aux autres secteurs. Ce secteur qui est essentiellement un secteur d'importation, en général n'est pas demandeur de beaucoup de ressources humaines. Mais néanmoins face à l'augmentation de la demande de la compagnie, certaines entreprises (80%) dans ce secteur ont recruté surtout dans les profils de magasinier et de chauffeur pour les services de logistique.

De nos jours, la plupart des analystes sont unanimes à reconnaître qu'une croissance économique élevée n'est pas suffisante pour créer des emplois décents en faveur d'un grand nombre de populations dans une économie. (Adama Zerbo, 2010). Deux pays peuvent avoir le même rythme de croissance économique mais l'un peut créer relativement plus d'emplois de qualité que l'autre. Cependant, ce constat souffre de l'absence de cadre théorique permettant des analyses approfondies et détaillées de la relation entre l'emploi et la croissance du chiffre d'affaire. Il est de même pour les emplois induits dans le secteur minier. Les effets multiplicateurs (Étude Banque Mondiale souvent 8 -10X) ne sont pas confirmés en matière de capacité de création d'emplois même si nous observons une certaine corrélation avec l'accroissement du chiffre d'affaire.

Plusieurs facteurs ont une influence positive ou fortement positive sur les décisions d'emploi dans les PME. Comme l'indique le graphique 3.1, il s'agit de l'expansion des marchés des produits et services fournis par les PME (53,6%), de la disponibilité de locaux adéquats (42,2%), des coûts de travail supportables (13%), des réglementations du travail appropriées (12,7%) et de l'accès aisé aux ressources (27%) (BIT, 2004).

Dans le cas des entreprises locales, la majorité affirme qu'une expansion de leur affaire avec la compagnie entraînerait une augmentation des embauches. De plus un accès plus facile au financement serait aussi un apport à la création d'emplois.

5.3. La stratégie d'amélioration de la participation des entreprises locales

La stratégie d'amélioration de la participation des entreprises locales aux achats induits par la compagnie s'inscrit dans la logique d'augmenter le nombre de fournisseurs locaux notamment ceux impactés directement en priorité et en second lieu à celles opérant dans la région. Le processus de recherche et de faisabilité des opportunités a permis :

- l'ouverture d'opportunités d'affaires adaptées aux entreprises ;
- de prendre en considération leur contribution à l'essor économique local ;
- et disposer des instruments de mesures quant à la performance de ces dernières en matière de création d'emplois et de respect des normes.

La démarche suivante est proposée afin d'arriver à répondre à cette vision. Les principales lignes sont :

- élaborer un répertoire de la demande en biens et services de la compagnie ;
- en réunion avec tous les départements définir les opportunités possibles en tenant compte du risque d'approvisionnement, de la capacité de l'achat à générer des emplois ;
- constituer le dossier de consultation et le diffuser auprès des entreprises locales la procédure d'appel devant être adaptée aux entreprises locales. Eviter la procédure d'appel d'offre qui est contraignante et nécessitant beaucoup de savoir-faire que les entreprises locales n'en disposent pas ;
- faire une évaluation des offres en tenant compte de la cohérence des prix proposés aux prix des marchés locaux.

5.4. Les gains

5.4.1. Augmentation des opportunités d'affaires

En termes de gains par rapport à la mise en œuvre de cette stratégie, on relève une augmentation des possibilités d'achat comme indique le tableau suivant.

Tableau 6:Grille des opportunités supplémentaires

Opportunités	Échelle du risque d'approvisionnement		
	Faible	Modéré	Fort
Produits alimentaires	Faible		
Équipement de protection individuelle		Modéré	
Carburant et lubrifiants			Fort
Matériel et fournitures de bureau	Faible		
Entretiens & Réparations Généraux		Modéré	
Équipements et fournitures électriques		Modéré	
Fournitures du camp / du site		Modéré	

De ce tableau, il ressort qu'il y a une possibilité d'augmenter les achats locaux en favorisant :

- l'approvisionnement par les fournisseurs locaux des produits pour lesquels les risques d'approvisionnement sont faibles. Il s'agit notamment des produits alimentaires importés ;
- au niveau des produits alimentaires il existe une réelle opportunité de développer des fournitures à hautes valeurs ajoutées. Il s'agit plus précisément de la viande bovine et ovine, de l'aviculture locale et des produits maraîchers.

Comme indique la suivante conçue d'après le modèle de management de l'approvisionnement, adapté de Krajilic (1983) et Macbeth (2002) par Esteves et Barclays (2011).

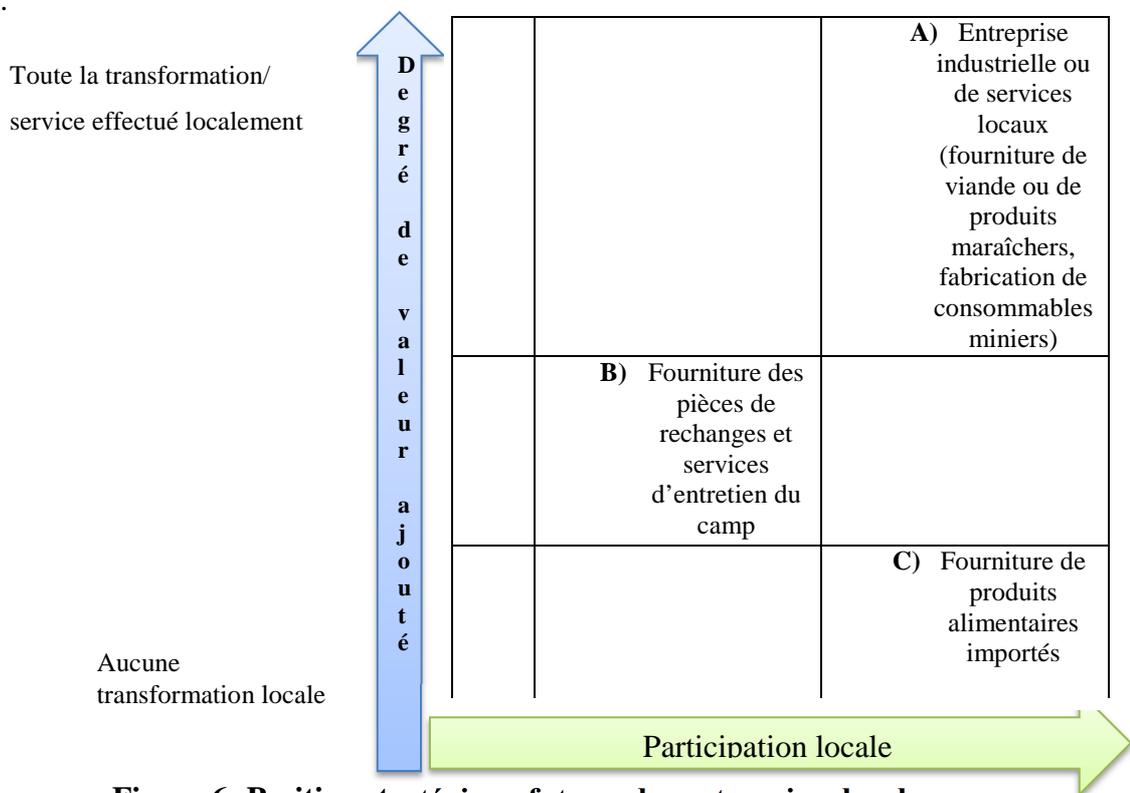


Figure 6: Position stratégique future des entreprises locales

La position stratégique du quadrant A qui associe les opportunités et les forces, ont les plus grandes chances de succès ; celle du quadrant B qui associe les opportunités et les faiblesses sont par exemple des stratégies de partenariat qui permettent de compenser les faiblesses tout en profitant des opportunités du marché, celle du quadrant C qui associe les menaces et les forces sont des décisions de protection permettant le plus souvent de créer des barrières à l'entrée à l'encontre des entrants potentiels

Dans cette situation et selon la matrice de Krajlic, les fournisseurs locaux notamment ceux du secteur de la transformation se retrouvent dans le carré stratégique A donc ces achats deviennent critiques. Selon Hanlin (2011), de fait, les entreprises locales sont amenées à transformer entièrement les produits locaux dans l'objectif de satisfaire la compagnie en qualité et en quantité tout en recherchant à maîtriser les risques liés à l'approvisionnement. Il faut dès lors, mettre en place des mesures qui puissent permettre de contenir le risque et augmenter la confiance de la compagnie envers ces dernières. Et de leur donner les moyens pour conquérir d'autres marchés afin d'assurer leur pérennité après l'exploitation minière.

Au niveau du cadran B, la mise en œuvre de partenariat avec des firmes étrangères permettra aux entreprises locales de s'approprier certaines technologies et de savoir-faire pour la fabrication d'outils et de pièces pour le besoin de maintenance de divers services.

Quant cadran C, la fourniture des produits alimentaires, il appartient à la compagnie de prendre des mesures de protection contre les entreprises venant d'ailleurs. Les produits étant des importations, toute entreprise installée au niveau national est enclin à prester.

Stratégiquement nous pouvons conclure :

- Se positionner dans le long terme pour le développement des achats du cadran A. Le développement de ces achats pose véritablement les bases d'une croissance économique locale durable
- Les achats du cadran B sont à développer dans le moyen en mettant en œuvre des partenariats et des transferts de technologies
- Pour les achats du cadran C, il s'agit de définir des critères de protection et d'accorder des faveurs aux entreprises locales par rapport à leurs collègues du reste du pays.

5.4.2. Augmentation de la contribution directe

La faisabilité des opportunités ont fait ressortir un certain nombre de biens et services que les entreprises locales sont capables de saisir. Aussi, en termes de contribution directe future en l'occurrence les montants versés directement aux entreprises locales, nous constatons une nette amélioration. Il s'agit du transfert de certains achats faits dans le reste du pays notamment de Ouagadougou la capitale du Burkina Faso vers les fournisseurs locaux. Cette contribution directe peut passer de un milliard neuf cent quarante un millions trois cent dix mille trois cent cinq (1 941 310 305) F CFA de 2013 comme le montre tableau n°4 à onze milliards cent quinze millions trente-quatre mille huit cent quatre-vingt-dix-neuf (11 115 034 899) F CFA. La part des marchés aux locaux passant de 13% à 7,3% sur les achats nationaux.

Mais cette augmentation doit se faire dans le court/moyen/long terme en tenant du cadrage stratégique comme le montre la figure suivante.

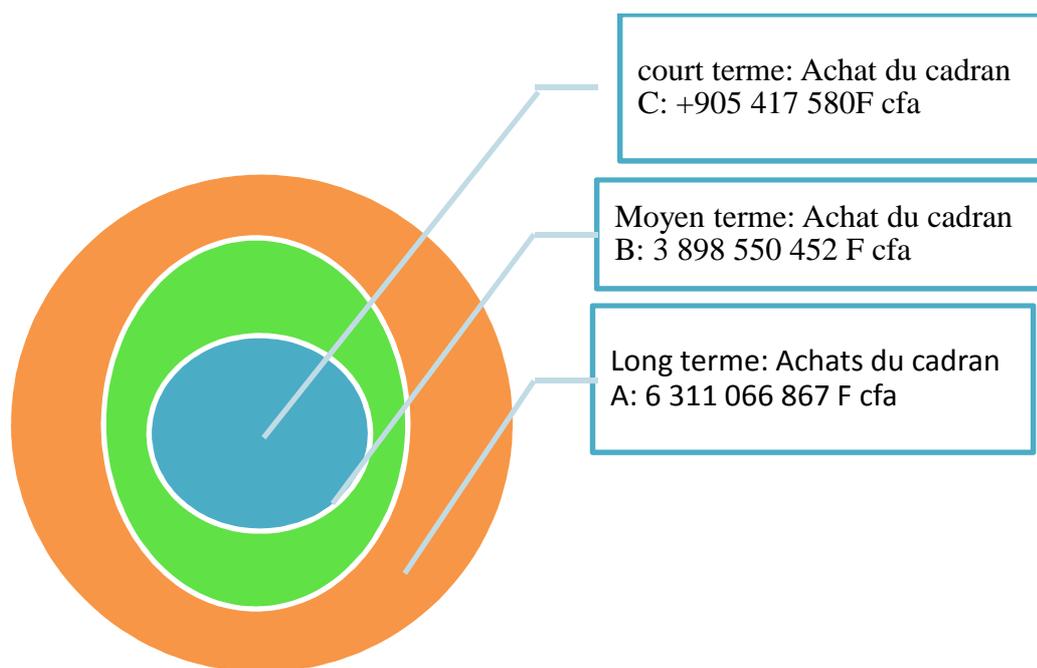


Figure 7:Contribution directe future

6. CONCLUSION

L'objectif de cette étude était de voir comment améliorer les stratégies permettant d'assurer d'une façon durable la participation des entreprises locales aux achats de biens et services induits par la compagnie. Aussi, nous avons commencé par présenter le contexte de notre étude et à motiver sa pertinence tout d'abord dans un cadre plus général et plus spécifiquement dans le seul cadre de la compagnie. Cette approche a permis de comprendre le rôle de l'achat local en tant que facteur devant participer à une édification de croissance économique.

Un éclairage sur les acteurs notamment les entreprises locales était nécessaire et nous avons montré que la majorité d'entre elles sont des entreprises individuelles disposant donc de peu ressources internes pour répondre aux opportunités offertes par la compagnie.

Leur capacité d'adaptation à l'environnement du secteur des mines est forte limitée du fait de l'existence de certaines faiblesses. L'intégration des normes en santé sécurité et de gestion environnementale constituant des difficultés supplémentaires pour elles.

Leur contribution à l'essor économique local mesurée en termes de création d'emplois, des paiements directs de la compagnie, montre que le niveau de création d'emploi dépend de la nature de l'achat et surtout qu'il est élevé dans le secteur des BTP du fait d'un besoin élevé de main d'œuvre. Le secteur de la transformation, secteur à haute valeur ajoutée est bien peu développé ; ce qui constitue un goulot à la création d'emplois durables.

La stratégie d'achat mise en œuvre est très peu adaptée aux entreprises locales du fait de l'intégration très faible des technologies de communication à leur sein, de l'accessibilité très difficile aux offres de la compagnie. La non intégration de l'approche « guide de l'approvisionnement local » et de l'analyse par Krajlic ont constitué des faiblesses supplémentaires pour l'ouverture à d'autres opportunités.

Le processus de recherche et de faisabilité des opportunités a démontré que le champ des possibilités d'approvisionnement au profit des entreprises locales est large pouvant entraîner des gains en termes d'efficacité, de réduction des risques d'approvisionnement, de création de valeur ajoutée et d'emplois durables. Les achats locaux représentent 1.3% des achats

nationaux et nous remarquons que des biens et services sont fournis par des entreprises opérant à Ouagadougou alors que ces mêmes fournitures peuvent être faites au niveau local.

La mesure de la contribution à l'essor économique local demeure incomplète du fait que nous n'avons pas abordé les questions liées au développement des services connexes. La fourniture des biens et services va au-delà des entreprises avec lesquelles la compagnie est en relation directe. Le développement d'une chaîne d'approvisionnement crée davantage d'emplois et les effets induits à l'ensemble de l'économie doivent être mesurés.

De même, si la recherche et la faisabilité des opportunités ont permis de ressortir de nouvelles perspectives pour la fourniture des biens et services, l'étude n'a pas ressorti d'une manière fine les gains en termes de chiffres d'affaires. La demande future de la compagnie n'a pu être mesurée en totalité en terme monétaire. Ces données pourront être d'une contribution considérable pour mieux caractériser la demande de la compagnie.

7. RECOMMANDATION ET PERSPECTIVES

Au terme de notre étude nous formulons les recommandations suivantes devant permettre une meilleure participation des entreprises locales aux marchés des biens et services de la compagnie d'une part et d'autre part pour permettre à ces dernières de contribuer efficacement à l'essor économique locale.

Ces recommandations sont faites dans le cadre de la mise en œuvre du processus de détection des opportunités par l'utilisation du guide de l'approvisionnement comme outil d'analyse.

Il faut cependant que des décisions soient prises au niveau interne de la compagnie pour non seulement renforcer les capacités des entreprises et aussi créer les conditions d'une meilleure participation. Ces mesures doivent mitiger certaines contraintes et définir des critères discriminatoires par rapport à la concurrence provenant des grands centres urbains. Il s'agit :

➤ **Au niveau interne :**

- D'acheter local au prix local pour être en accord avec l'objectif de réduction des coûts d'approvisionnement et de la volonté de favoriser les entreprises au niveau local ;
- De mesurer les coûts de transaction pour mieux appréhender la structure des coûts ;
- De choisir le prix le plus bas en accordant au plus 5% de marge par rapport aux prix de référence des marchés pour les fournisseurs de la zone directement impactée ;
- De Faire un suivi de performance des fournisseurs et du client ;
- Mettre en place un dispositif d'appui aux fournisseurs locaux .

➤ **Au niveau national**

- Rendre obligatoire dans le code des mines, le principe de l'achat local ;
- Rendre obligatoire, l'élaboration et la diffusion des plans de marchés des entreprises minières.

BIBLIOGRAPHIE

- **Adama Zerbo**, Croissance économique, commerce international et emploi décent : cas du Burkina Faso par DT/156/2010.
- **Ana Maria Esteves** Community Insights, The Netherlands Mary-Anne Barclay and David Brereton Centre for Social Responsibility in Mining, The University of Queensland, Australia , Integrating social and economic impact assessment into local procurement strategy.
- **Bureau International du Travail**, Quels facteurs influencent la croissance et l'emploi décent dans les petites entreprises en Guinée?, Genève, 2004.
- **Chambre des Mine du Burkina Faso, Etat des lieux et perspectives en 2012**
- **Décret n°2005-049/PRES/PM/MCE** du 3 février 2005 portant convention minière permis d'exploitation industrielle, Titre 2, Art 6.
- **Djim Doumbé Damba**, Enseignant en Management et Gestion des projets 2iE, Module processus de recherche d'opportunités, 2011).
- **Estève AM et Barclay**, (2011). "Enhancing the benefits of local content: integrating social and economic impact assessment into procurement strategies", Impact Assessment and Project Appraisal, 29(3).
- **Hanlin C**, The drive to increase local procurement in the Mining Sector in Africa: Myth or Reality, MMCP Discussion paper, n°4, March (2011).
- **Global Reporting Initiative (GRI)**: Lignes directrices pour le reporting développement durable EC6 ET HR1, 2000-2006.
- **International Financial Corporation (IFC)**, Groupe de la Banque Mondiale: A guide to getting started in local procurement, juin 2011).
- **Institut National de la Statistique et de la Démographie**, Répertoire statique des entreprises (RSE), 2010.
- **ISO 14001 :2004**, Systèmes de management environnemental Exigences et lignes directrices pour son utilisation.
- **Marina Isabelle G. BAMBARA, Angélique NGAHA BAH**, La fonction achat sous influence de la RSE., juin 2012
- **Ministère de la jeunesse et de l'emploi, Etude-Emploi-Formation** dans le secteur des BTP, 2008, BURKINA FASO.

- **Observatoire National de l'emploi** Et de la formation professionnelle, Etude sur l'évolution de l'Emploi au Burkina Faso, décembre 2005.
- **ONEF**, Enquête nationale sur l'emploi et la formation, 2008.
- **OHSAS 18001 :2007**, Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail : Exigences.
- **Philippe de Woot** : responsabilité sociale faut-il enchaîner promethée ? Edition,Economica 2005.
- **Les principes de l'Equateur**, version jkuin 2013.
- **Orse Ecovadis**, Étude sur le reporting des grands groupes internationaux en matière d'achats responsables : analyse de la communication externe de 125 entreprises asiatiques, américaines et européennes du Global 500, 2010.
- **Quairel F et Ngaha**, (2010), « Politiques achats durables de grandes entreprises : le déterminants à leur diffusion au sein du réseau des fournisseurs et sous-traitants », 8^{ème} Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, 29 et 30 septembre, Bordeaux ?
- **Rapport du Groupe d'études international** sur les régimes miniers de l'Afrique : Les ressources minérales et le développement de l'Afrique, édition 2011.
- **Rapport du symposium multilatéral** de 2013 sur la fourniture de biens et services, Ouagadougou, Burkina Faso Le 11 à 12 juin 2013
- **Report No. 66585-AFR**, Increasing Local Procurement By the Mining Industry in West Africa, January 2012, world bank.
- **Société Financière Internationale** : Politique et Critères de Performance en matière de Durabilité Sociale et Environnementale, avril 2006.
- **World Bank**, Increasing Local procurement by the mining industry in west Africa, Road-test version, January, 2012.

SITES INTERNET

- <http://www.sig.gov.bf/index.php/component>, Environnement et production minière au Burkina Faso, consulté le vendredi 18/03/2014 à 10h07 écrit Jeudi, 30 Janvier 2014)
- <http://www.capes.bf/spip.php?article165> vendredi 18/04/2014 à 10h02).

8. ANNEXE

ANNEXE 1 : LA DEMANDE DE LA COMPAGNIE

Catégorie	Opportunités
Installations & Equipements, Construction, et Services miniers de base	Services géologiques et liés à l'exploration
	Équipements et fournitures de géologie
	Analyses et tests
	Services de la chaîne d'approvisionnement
	Services environnementaux
	Faisabilité, conception et ingénierie
	Construction, y compris matériaux et services
	Extraction minière
	Entretien & Réparation des Installations & Équipements
	Location d'équipement
	Équipements et services de forage
	Installations e équipements - miniers / généraux
	Engins lourds de transport
	Installations et équipements auxiliaires: ventilation, pompes, géotextile, tuyauterie, véhicules légers
Consommables	Équipements et fournitures électroniques
	Équipements et fournitures électriques
	Pièces détachées pour équipements miniers
	Consommables
	Explosifs et accessoires
	Intrants pour le traitement: produits chimiques, réactifs, matériaux de broyage, etc
	Carburant et lubrifiants
	Pneus
	Outils et pièces détachées pour équipements non miniers
	Pièces d'usure et outils d'attaque du sol
	Électricité
	Eau et assainissement
	Télécommunications
	Biens et services connexes
Services professionnels / administratifs généraux	
Services liés au personnel	
Entretiens & Réparations Généraux	
Équipements de sécurité et de protection	
Matériel et fournitures de bureau	
Fournitures du camp / du site	

ANNEXE 2 : LA PROCEDURE SIMPLIFIEE D'ACHAT

Etape 1 : Etablissement de la réquisition ou demande d'achat

Le besoin d'achat/service est exprimé par le département demandeur et envoyé aux services logistique-achat pour la codification.

Etape 2 : Recherche du fournisseur

La recherche du fournisseur se fait en utilisant la liste disponible dans la base des fournisseurs. Le canal essentiellement utilisé pour cet effet est le mail, on parle alors de E-procurement.

La possibilité est donnée aux acheteurs sous le contrôle de leur hiérarchie de rechercher des fournisseurs qui ne figurent pas la base. Cette possibilité est argumentée.

Etapes 3 : Evaluation des fournisseurs

Les fournisseurs contactés envoient leurs offres notamment les factures pro forma par mail pour analyse par le département de la logistique-achat. Cette évaluation se base sur les éléments suivants :

- analyse d'au moins 3 factures pro forma
- L'accréditation
- Les prix
- La disponibilité de produits en stock
- La connaissance du produit
- Les délais de réponses
- Les termes de paiement (net 30 jours)

Les critères d'attribution du contrat (marché)

La décision d'attribuer le contrat de sous-traitance à un prestataire ou fournisseurs se fond selon le rapport qualité, prix, disponibilité et/ou délai de livraison

Pour les équipements, les camions, machines etc., les canaux de recherche des fournisseurs et les procédures sont les mêmes. Seulement les critères d'évaluation et d'attribution tiennent compte de :

- Qualité des équipements
- Qualité des chauffeurs
- Disponibilité d'un service technique pour l'entretien des équipements
- Coût
- Efficacité

1. Matérialisation du contrat de sous-traitance ou marché

Le choix du fournisseur est matérialisé par un bon de commande pour les contrats de fournitures.

D'autres besoins non matériels (prestation de services ou consultations) se réalisent sans BC du fait qu'ils sont non quantifiables a priori. Dans ce cas un devis ou une facture proforma ou un contrat de prestation doit être approuvé (par la personne habilitée) avant tout démarrage.

Les bons de commande ou les contrats doivent suivre plusieurs étapes de validation avant d'être envoyés au sous-contractant.

2. Le paiement

Les factures définitives approuvées et codifiées doivent être envoyées à la comptabilité (bureau Ouaga) pour prise en charge.

En principe, le délai de paiement est fixé 30 jours date de réception et par chèque ou virement pour les factures déposées respectant les normes.

ANNEXE 3 : GRILLE D'ANALYSE DE FAISABILITE DES OPPORTUNITES

Types de Produits/Opportunités		Niveau de capacité qui existe	Niveau de potentiel pour créer l'emploi	Possibilité d'avoir plusieurs fournisseurs	Technologie nécessaire	Formation nécessaire	Investissement nécessaire	Contenu local dans la chaîne de valeur	Moyenne
		3	5	4	2	2	3	3	
Produits Alimentaires	Poids	3	5	4	2	2	3	3	
	Viandes								
	Poulet								
	Oeufs								
	etc								
	Legumes								
	Tomates								
	Patates								
	Concombre								
	etc								
Produits X	X								
	y								
	Z								
	T								

ANNEXE 4 : OPPORTUNITES

Opportunités à court terme					
	ALIMENTAIRES	LETTRE / FOURNITURES DE BUREAU	MATERIAUX DE CONSTRUCTION	PRODUITS DE NETTOYAGE	Meubles et accessoires
1	légumes frais	articles imprimés	Sable, gravier	savons	Bureaux, chaises, tables
2	fruit	Papier blanc / copie	ciment	détergents	lits
3	viande	Consumables de l'imprimante	bois	solvants	rideaux
4	fruits de mer	instruments d'écriture	Pierre, briques, blocs	Brillants	Revêtements de sols
5	lait	Stiples, épingles, agrafes,	acier	balais	Vaisselle, couverts
6	œufs		échafaudage	etc,	linge de toilette
7	épicerie		tuyaux		
8	boissons		fil électrique		
	etc,				
Opportunités à moyen termes		Opportunités à long terme			
1	Carburant du moteur	1	ENGINEERING Consommables		
2	Fuel lourd (DDO)	2	Charcuterie		
3	Lubrifiants pour moteurs simples	3	Transformation agro-alimentaire		
4	Gasoil	4	Chaux vive		
5	L'équipement de sécurité	5	consommables pour le soudage		
6	tenués de travail	6	Carburant du moteur		
7	tuyauterie	7	DDO		
8		8	Gasoil		
9	outils	9	Lubrifiants pour moteurs simples		
10	peintures				
11	petites pièces				

ANNEXE5 : SYNTHÈSE DES EMPLOIS

Dori	Ferme avicole (poulets locaux)	commerce général (produits alimentaires)	Agrégats	BTP	distributi on boissons
	2 emplois depuis le début de la relation	9 emplois dont 3 déclarés	120 temporaires + 15 déclarés	120 temporaires /15 déclarés CNSS	3 emplois au début+3 emplois déclarés; +2 temporair es en 2013
Essakane	Œufs	Agrégats	Fruits et légumes	Viande (bœuf et mouton)	
	2 employés en 2012 / 2 employés en 2013	6 temporaires 2011 à 4 permanents + 63 temporaires	1 permanents+2 Temporaires en 2012 à 4 perm+4 temporaires	15 emplois en 2010 /15 emplois en 2013	
Falagout ou	BTP	Commerce général			
	pas de changement du nombre d'employés 4 dont 3 CNSS	De 4 à 2			
Gorom	BTP	Gardiennage	Commerce général		
	4 permanents depuis début+emplois temporaires fonction de la taille du marché/ 2 perm 2012 + 3 Perm 2013 tempo fonction du marché	début: 2009: 70 emplois; 2010:90 emplois; 2011:140; 2013:79 tous déclarés	1 emplois en 2012 /1 emploi en 2013		

ANNEXE 6 : QUESTIONS ENTRETIEN

Questions	Réponses
Quelles capacités les fournisseurs doivent-ils développer pour être compétitifs?	-gestion -Technologique -réseautage
Comment pouvons-nous soutenir les fournisseurs pour développer ces capacités?	Mettre en place un plan de renforcement des capacités
Comment permettre un accès équitable aux opportunités et créer un environnement des affaires favorable ?	-Mettre en œuvre des critères de discrimination
	-Publier les offres
	-prioriser les entreprises des zones directement impactées
Peut-on connaître les détails sur la sélection et comment cela va se passer?	La sélection sera faite par des personnes compétentes et habilitées. Les critères seront : les prix, la capacité du fournisseur à honorer ses engagements, les délais, la qualité et la conformité de la commande.
Comment les fournisseurs locaux pourront faire la compétition avec celles qui sont déjà en relation d'affaire avec la compagnie?	Chacun est appelé à proposer des prix justes a la compagnie sans aucune distinction.
La marge de 5% n'est-elle pas faible et qu'est-ce qu'elle représente?	La marge de 5% représente la variation des prix de vente des produits à la compagnie par rapport aux prix des marchés de référence. Étant donné que les prix de références comprennent déjà toutes les dépenses du fournisseur ainsi que son bénéfice, nous considérons donc la marge de 5% comme un avantage que la compagnie fait aux fournisseurs.
Est-ce que le fournisseur le moins disant est-il le meilleur? pourquoi apprend-on toujours le moins disant?	Le moins disant n'est pas le seul critère de sélection. Il peut arriver que le mois disant ne soit pas retenu compte tenu de plusieurs paramètres
La marge de 5% concerne-t-elle tous les produits ou seulement les fournitures alimentaires et les produits d'entretien?	La marge de 5% ne concerne que les produits alimentaires et d'entretien et de nettoyage
Peut-on rehausser la part des fournisseurs locaux à 5% des achats totaux de la compagnie? Cela permettra de rehausser le PIB régional et la contribution aux impôts.	C'est une question à laquelle on ne peut donner réponse sur le champ mais la réflexion sera menée. Mais il faut déjà souligner que certains types de fournitures ne peuvent être faits les entreprises locales.
Les prix de références sont-ils des prix nationaux ou locaux?	Les prix de références sont les prix des marchés de Dori, Falagountou, Essakane site et de Gorom-Gorom.
Est-il obligatoire pour un fournisseur local d'avoir un site WEB ou une adresse mail?	Il n'y a pas d'obligation.
En cas de variation de prix alors que le fournisseur est déjà attributaire d'un marché comment le cas sera traité?	Sur les contrats on stipule que les prix sont révisables

ANNEXE 7 : QUESTIONNAIRE

N ° : ESS

Nom responsable :

Date d'enquête :

1. CARACTERISTIQUES

1.1. Informations générales

- Dénomination de l'entreprise-----
- Forme juridique : Entreprise individuelle SA SARL association
- Date de début des activités de l'entreprise, avant la formalisation.....
- Date de la fondation de l'entreprise (formalisation) -----pourquoi ?
- N°
IFU.....RCCM.....
- Récépissé :.....
- N° Agrément technique :.....
- Responsable : F M
- Adresse géographique

Ville : -----

Province : -----

1.2. Appartenance à un réseau

- Etes-vous membre de la chambre de commerce régional : oui non
- Etes-vous membre d'une organisation/structure faîtière (association, groupement, CVD, conseillers, représentant) Oui Non
Si Oui dites laquelle.....
- Êtes-vous membre actif d'un Comité IAMGOLD Essakane SA :
Oui Non
Si oui dites lequel.....

1.3. Activités

- Nature de l'entreprise
Fabricant/producteur représentant distributeur services autres
- Secteurs d'activités
BTP Commerce Général produits agricoles Autres
- Préciser en détail vos fournitures ou prestation par secteur d'activités désigné

1.4. Objectifs de création de l'entreprise

- Citez quelques objectifs qui vous ont motivé à exercer cette activité ou à créer votre entreprise :-----/-----/-----/-----
-----/-----/-----

- Citez quelques motivations qui vous ont amené à faire des affaires avec la compagnie :-----
-----/-----/-----/-----
-----/-----/-----
-

1.5. Principaux marchés/approvisionnement

- Quel est le principal marché physique pour vos produits ?-----

Répartition des clients

Désignation client	Localités (province, ville, etc.)	Pourcentage du marché
Essakane SA		
Population		
.....		
.....		
.....		
.....		
Total		100%

- Qui sont vos concurrents ?
-
-
-
- Qui sont vos principaux fournisseurs :

Désignation fournitures	Localités

- Comment estimez-vous les relations avec vos fournisseurs :
Assez bonnes bonnes difficiles
- Donnez quelques raisons principales
...../...../...../...../

2. RESSOURCES INTERNES DE L'ENTREPRISE

2.1. Ressources Matérielles

Catégorie matériel	Désignation matériel	Nombre	
		Avant les relations	Après /dans les relations
matériel bureautique	- - -		
Matériel de distribution	- - -		
Matériel de production	- -		
Matériels de stockage			
Construction		superficie	Superficie
Equipement de sécurité au travail			
Autres investissements			

Si on vous demandait quels sont vos besoins d'investissements immédiats, que citeriez-vous ? et dites pourquoi ?.....

Ressources financières

- Votre entreprise est-elle domiciliée dans :
 - Une banque
 - Une institution de micro finance
- Modes et sources de financement de votre entreprise avant la relation avec la compagnie (Montant en F CFA)

Mode	Sources			
	Banque/IMF	Organisme/projet	Relations personnelles	Votre épargne
Crédit				
Don				
Auto financement				

- Avant votre relation avec la compagnie, comment estimiez-vous votre capacité de financement ? faible moyen bonne
- Comment estimez-vous votre capacité de financement dans la relation avec la compagnie
Faible moyen bonne
- Modes et sources de financement d'entreprise dans la relation avec la compagnie
(Montant en F CFA)

Mode	Sources			
	Banque/IMF	Organisme/projet	Relations personnelles	Votre épargne
Crédit				
Don				
Auto financement				

- Revenus générés (bénéfices après impôts et taxes)

	Avant la relation	2012	2013
Revenus générés avec la compagnie			
Revenu global			

Avez-vous bénéficié de programmes autres que ceux de IAMGOLD (maison de l'entreprise, BM, etc.) Les quels (décrivez)

.....

Avez-vous bénéficié de soutien de la part de IAMGOLD ; programme de formation, informations, mise en relations, avances, etc. Les quels (décrivez)

.....

SEULEMENT POUR LES BTP :

- Pouvez- vous fournir des cautionnements avant votre relation avec la compagnie ?

OUI NON

Si oui : Montant maximal -----

Origine -----

- Pouvez- vous fournir des cautionnements maintenant que vous êtes en relation avec la compagnie ?

OUI NON

Si oui : Montant maximal -----

Origine -----

2.2. Chiffre d'affaire

- Quelle année avez-vous eu votre premier marché avec la compagnie
- Estimez le nombre de marché/commandes :.....
- Ces marchés sont-ils : réguliers irréguliers
- évaluation du chiffre d'affaires

	Avant la relation	2012	2013
Chiffre d'affaire avec la compagnie			
Chiffre d'affaires global			

2.3. Ressources humaines

Années	Nombre d'employés		Nombres d'emplois salariés	Masse salariale	Déclarés CNSS
	Emplois permanents	Emplois temporaires			
Avant la relation					
2011					
2012					
2013					

- Formation ou apprentissage des employés

Thèmes formation	Thèmes apprentissage	Années de réalisation	
		Avant	Après

- Si on vous posait la question à savoir quels sont les formations/apprentissage immédiats que vous désirez pour vos employés, que citeriez-vous ? et dites pourquoi ?-----/-----/-----
-----/-----/-----
-----/.....

- Ces profils existent-ils dans votre entreprise

postes	AVANT		APRES		Tempo	Perma.
1. Directeur général	OUI	NON	OUI	NON		
DAF /comptable	OUI	NON	OUI	NON		
Directeur Commercial	OUI	NON	OUI	NON		
Contrôleur qualité	OUI	NON	OUI	NON		
Autres(Préciser).....	OUI	NON	OUI	NON		

- Si on vous posait la question à savoir quels sont les profils immédiats que vous désirez avoir dans votre entreprise, que citeriez-vous ? et dites pourquoi ?

- Menaces et autres faiblesses

- Les points de menace ?
- Niveau de compétence et dites pourquoi :
 - Niveau de ressources : et dites pourquoi
 - Autres

- Principales difficultés ou contraintes que votre entreprise connaît par fonction:**

Fonction	Difficultés ou contraintes
Production	
Commercialisation	
Approvisionnement	
Gestion comptable –finance	

Si on posait la question à savoir quels sont les appuis immédiats nécessaires pour vous aider à développer votre entreprise, que citeriez-vous ?-----/-----
-----/-----/-----/-----/-----/

3. RELATIONS AVEC LA COMPAGNIE

- Connaissez-vous les exigences de la compagnie, en :
 - Santé sécurité au travail : pas du tout assez bien bien
 - gestion environnement : pas du tout assez bien bien
 - sécurité routière : pas du tout assez bien bien
 - droits humains et droit au travail : pas du tout assez bien bien
 - corruption : pas du tout assez bien bien

- Comment avez-vous appris les exigences de la compagnie
 - Bouche à oreille
 - par IAMGOLD (formation formelle)
 - par IAMGOLD (entretien non formelle)
 - Autres
- Pensez-vous que :
 - Santé sécurité et sécurité routière : Adapté en phase Difficile
pourquoi ?-----
 - Respect de l'environnement : Adapté en phase Difficile
pourquoi ?-----
 - Respect des droits des travailleurs : Adapté en phase Difficile
pourquoi ?-----
 - Corruption : Adapté en phase Difficile pourquoi ?-----

Existe-il des difficultés particulières dans vos relations d'affaires avec la compagnie sur :

Qualité-----

Quantité-----

Prix-----

Délai de livraison.....

Quelles solutions proposez-vous pour les résoudre ? -----/
--/--

- Par moyens communiquez-vous avec le service des achats de la compagnie :
 - Téléphone cour int :
autres : préciser

Quelles sont les difficultés éprouvées ? -----/-----/-----
-----/-----/-----/

Quelles solutions proposez-vous pour les résoudre ? -----/-----
--/-----/-----/-----/-----/

Comment être –vous entrée en relation d'affaires avec la compagnie ?

- par Dépôt des offres des services
- Contacts sur internet
- Par personne interposées
- Quelles sont les difficultés éprouvées ? -----/-----
----/-----/-----/-----/-----/
-
- Quelles solutions proposez-vous pour les résoudre ? -----/-----
-----/-----/-----/-----/-----/

Perception

Compagnie Vous --

- Est-ce que la mine d'Essakane a eu des impacts sur les autres fournisseurs avec lesquels vous intervenez ?
.....
.....
.....
- Est-ce que la mine d'Essakane a eu des impacts positifs sur votre entreprise ?
lesquelles

.....
.....
Est-ce que la mine d'Essakane a eu des impacts négatifs sur votre entreprise ? lesquelles

- Comment percevez-vous les relations qu'entretiennent Essakane avec votre entreprise?
Décrivez.....
.....
.....
- En quoi, vous pouvez être une ressource pour la société minière ou pour ses parties prenantes (communautés, employés, etc.) ?
?.....
.....
.....

Avez-vous l'impression que certains besoins de la mine pourraient être répondus par des entreprises locales plutôt que nationales ?

.....

Lesquels ?

-

-

-UTILISATION DES REVENUS ISSUS DES RELATIONS AVEC LA COMPAGNIE.

- Paiements des impôts et taxes diverses

Années	Montant impôts et taxes	Direction de paiement

- Investissements communautaire (investissement au profit de la communauté)

Nature de l'investissement	Montant	
	Avant	Après

- Investissement pour la famille

Nature de l'investissement	Montant (an)	
	Avant	après
Aliment		
Education		
Habillement		
Santé		
Autres...		

ANNEXE 8 : 1B LISTE COURTE DES POSSIBILITES DE SERVICES SUSCEPTIBLES D'ETRE FOURNIS

LOCALEMENT

Catégorie	Transport / Logistique	SÉCURITÉ	ENTRETIEN ÉLECTRIQUE SIMPLE.	CLIMATISATION MAINT.	TRAVAUX PUBLICS MAINT.	Telecom Systèmes & DONNÉES	RESTAURATION	ENTRETIEN MECANIQUE SIMPLE.	VÉHICULES AUTOMOBILES	RECYCLAGE ET ÉLIMINATION	STOCKAGE
1	pilotes	Site de protection de périmètre	Remplacement de la lampe	Le nettoyage du filtre	clôtures	L'installation de téléphone	Préparation des repas	soudage	L'entretien des véhicules	Collection / ségrégation	Les petits magasins de réparation
2	courriers	Des fonctions de garde statique	Contrôle de la sécurité de plomb	entretien fan	routes	Déplacements et les modifications	cuisinière	Montage et tournant	Réparation de véhicules	Huiles et solvants usagés élimination / recyclage	Entreposage - hors site
3	Nettoyage de véhicules	Fonctions de messagerie de sécurité	installation de GPO	Nettoyage des conduits et diffuseurs	trottoirs	Un câblage de données	service	Maint simple. des tuyauteries	Alimenter des véhicules	Enlèvement de matière occasion	stockage à froid
4	Marchandises d'un point A à un point B	Protection rapprochée	La maintenance préventive des moteurs électriques		ponceaux	Installation et maintenance des PC	Clean-up	filtres	Location de voitures	Élimination des déchets alimentaires / recyclage	Entrepôt de matériel de sécurité
5	Transport de matières dangereuses non		réparations bricoleur		Drains des eaux pluviales		Service Cantenn	pompes	Ateliers hors site	Elimination / recyclage des matériaux non dangereux	
6	Chargement / déchargement des matériaux				plomberie						

ANNEXE 9 : TRI SÉLECTION DES OPPORTUNITÉS PAR NIVEAUX

Description des niveaux

	"Niveau 1 (facile à exécuter / faible risque à l'exploitation)"	"Niveau 2 (de difficulté moyenne pour exécuter / risque modéré/moyen à l'exploitation)"	"Niveau 3 (difficile à exécuter risque / haut aux opérations)"
1	Fonds de commerce limité à moins de 3 ans	Fonds de commerce présent dans les 5 à 10 prochaines années	Fonds de commerce dure depuis plus de 10 ans
2	Fonds de commerce nécessite la main-d'œuvre peu qualifiée	Viabilité de l'entreprise d'un fournisseur pourrait être lié à des indicateurs de performance clés	Performances sur une base contractuelle
3	Un contrat direct avec les fournisseurs de biens et de matériel	Fonds de commerce nécessite main-d'œuvre qualifiée base	Fonds de commerce nécessite main-d'œuvre qualifiée
4	Contrat indirect avec les fournisseurs de services totalement supervisés par le chef de file	Contrat de service pourrait être partiellement supervisé par le chef de file ou entrepreneur principal	Fonds de commerce peut exiger un haut niveau de connaissances sur la technologie
5	Moins critique pour les opérations de la société chef de file	Fonds de commerce peut nécessiter une connaissance de base de la technologie	Chef de file ne plus exercer aucun contrôle
6	Compétences techniques requises Moins		Le risque d'entreprise est critique et le coût est un moins d'un facteur
7	Le coût est un facteur clé		