



# Un guide pratique de l'approvisionnement local

Pour les entreprises qui recherchent à maximiser les avantages  
des relations avec les PME locales

En collaboration avec :

**ENGINEERS  
AGAINST  
POVERTY**

SOCIÉTÉ FINANCIÈRE INTERNATIONALE (IFC)

2121 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, DC 20433

USA

Téléphone: 202 473-1000

Télécopieur: 202 974-4384

Tous droits réservés

Première édition Juin 2011

Les résultats, interprétations, opinions et conclusions exprimées ici sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les points de vue des Administrateurs de la Société financière internationale ou de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (la Banque mondiale) ou des gouvernements qu'ils représentent.

Droits et licences

Le contenu de cette publication est protégé par droits d'auteur. IFC encourage l'utilisation et la distribution de ses publications. Le contenu de ce document peut être utilisé

librement et copié dans d'autres formats, sans autorisation préalable, à condition que l'attribution est clairement à la source originale et que le contenu n'est pas utilisé à des fins commerciales.

# Sommaire

## Le contenu de ce guide

Ce guide couvre les quatre principales étapes à suivre pour réussir la mise en place d'une politique d'approvisionnement local.

- **Chapitre 1 : Auto-évaluation de l'entreprise** 6  
Évaluer le niveau d'expérience de l'entreprise et le niveau d'engagement en matière d'approvisionnement local de ses divers départements.
- **Chapitre 2 : Analyse de rentabilité** 7  
Identifier et communiquer les motivations économiques permettant à l'entreprise de s'accorder sur un plan d'action.
- **Chapitre 3 : Définition du terme "local"** 11  
Définir les types d'entreprises locales cibles
- **Chapitre 4 : Politique** 17  
Fixer les règles de base d'un programme d'approvisionnement local (PAL).

Nous avons inclus plusieurs outils pour aider à rendre le processus plus rigoureux

Il s'agit :

- **Annexe 1:**  
Outil d'auto-évaluation de l'entreprise 25
- **Annexe 2:**  
Modèle de formulaire pour la validation d'une entreprise communautaire 39
- **Annexe 3:**  
Étude de cas d'une joint-venture entre une petite ou moyenne entreprise (PME) et une société minière 40
- **Annexe 4:**  
Questionnaire sur la diversification des fournisseurs 41
- **Annexe 5:**  
Description d'un "groupe de travail" 43
- **Annexe 6:**  
Outil d'identification et de classification des opportunités d'affaires locales 44
- **Annexe 7:**  
Questionnaire pour les Groupes de travail axés sur les PME 53
- **Annexe 8:**  
Modèle de conception d'un PAL 54
- **Annexe 9:**  
Modèle de plan de travail d'un PAL 56
- **Annexe 10:**  
Considérations budgétaires d'un PAL 58
- **Annexe 11:**  
Les indicateurs clés de performance d'un PAL 60
- **Annexe 12:**  
Exemples de termes de référence à utiliser pour contracter avec les PME 61



# Introduction

Le terme « approvisionnement local » fait référence à l'achat de biens et de services auprès d'entreprises locales. Typiquement, cela se produit dans les marchés émergents et développés où les communautés locales ont des attentes concernant leur participation à de nouvelles opportunités (telles qu'en Australie et au Canada). Egalement connu sous les termes « création de liens commerciaux», « développement des fournisseurs locaux », « contenu local ou achats locaux, l'approvisionnement local est de plus en plus utilisé comme un outil stratégique par des entreprises internationales de l'industrie extractive.

Il y a trois raisons principales qui l'expliquent:

- réduire le risque aux opérations de l'entreprise ;
- respecter la réglementation gouvernementale ou accords d'investissement prévoyant certains niveaux d'engagement sur le contenu local ;
- offrir des avantages à la communauté locale en créant des opportunités d'affaires durables avec les entreprises locales.

L'approvisionnement local nécessite un réel engagement de l'entreprise à travailler avec les fournisseurs locaux et à renforcer leurs capacités de manière à leur permettre de devenir plus compétitifs et rentables.

Généralement, ces fournisseurs seront les petites et moyennes entreprises (PME). Pour répondre aux appels d'offres et obtenir des opportunités de contrats, les PME locales auront souvent besoin de formations afin de se mettre au niveau des normes opérationnelles, environnementales, sécuritaires et techniques. Un programme d'approvisionnement local (PAL) vise à combler l'écart entre les standards de l'entreprise contractante et la capacité existante des PME.

Elle le fait en externe, à travers la formation, l'encadrement et d'autres types d'appuis aux PME, et en interne, par le biais d'un effort concerté afin d'identifier les opportunités, de communiquer les motivations commerciales et inciter le personnel à s'engager dans une politique de l'approvisionnement local.

## A qui est destiné ce guide ?

Ce guide est destiné à toute entreprise qui souhaite développer l'approvisionnement local.

L'approvisionnement local implique de nombreux départements au sein d'une entreprise - des Relations communautaires au département Santé & Sécurité - mais dans la pratique, la tendance est qu'il soit coordonné et piloté par le département des achats.



# Définitions et abréviations

## **Entreprise**

Il s'agit de la grande entreprise de l'industrie extractive

## **RSE**

Responsabilité Sociale de l'Entreprise

## **Les utilisateurs finaux**

Une personne /Service qui utilise un produit (bien ou service) et fournit les spécifications de ce produit à son service des achats.

## **EPC(M)**

Engineering, Procurement & Construction Management (en anglais) - forme commune de contrat pour une phase de construction du projet, pendant laquelle le contractant fournit les installations commandées.

## **HSE/SSE**

Health, Safety & Environment (en anglais) - Santé, Sécurité et Environnement

## **AL**

Approvisionnement Local

## **PAL**

Programme d'Approvisionnement Local

## **MOU**

Memorandum of Understanding (en anglais) - Protocole d'accord

## **PGM**

Pétrole, Gaz et Mines

## **PME ou entreprises locales**

Les petites et moyennes entreprises locales qui opèrent dans le pays, la région ou la communauté où l'entreprise opère.

# Contexte

## Clés du succès

Pour réussir, l'approvisionnement local doit:

- Être motivé par des intérêts économiques ;
- Reposer sur un modèle que tout le monde comprend dans l'entreprise ;
- Avoir le soutien de la Direction Générale ;
- Avoir une équipe dédiée ;
- Commencer tôt. Renforcer la capacité des entreprises locales prend du temps - Plus tôt le programme démarrera, plus grandes seront les opportunités.

Depuis 2001, IFC a établi un partenariat avec plusieurs entreprises des industries extractives (pétrole, gaz et mines - PGM) pour accroître et promouvoir l'approvisionnement local. Ensemble, nous avons mis en œuvre des programmes dédiés à la formation des entreprises locales afin de les aider à produire des biens et services répondant aux normes et aux exigences des multinationales. Sur la base de nombreuses années d'expérience dans les marchés émergents, IFC a déjà produit plusieurs manuels de bonnes pratiques sur la mise en œuvre des programmes d'approvisionnement local.

Le présent guide est spécifiquement conçu pour aider les gestionnaires de projets des entreprises dans le secteur des industries extractives à développer une politique et une stratégie d'approvisionnement local<sup>1</sup>.

Il vise atteindre cet objectif à travers :

- L'identification des facteurs commerciaux qui font de l'approvisionnement local un outil stratégique de l'entreprise et non une initiative de bonne volonté seulement ;
- Une méthodologie pour définir de manière approprié le terme "local" ainsi que des modèles pour l'élaboration d'une politique d'approvisionnement local et la conception d'un programme ;
- Des conseils sur l'évaluation du niveau de préparation de l'entreprise à pouvoir entreprendre un programme d'approvisionnement local.

Les entreprises sont encouragées à définir une logique rationnelle de leur PAL qui pourra être adoptée par les divers départements tels que les achats, la RSE, la SSE ainsi que les utilisateurs finaux.

Ce document renforce les Notes<sup>2</sup> Pratiques sur le développement des liens commerciaux entre les grosses entreprises et les PME initialement éditées en 2007.

<sup>1</sup> [http://www.ifc.org/ifcext/advisoryservices.nsf/Content/Business\\_Linkages\\_Practice\\_Notes](http://www.ifc.org/ifcext/advisoryservices.nsf/Content/Business_Linkages_Practice_Notes)

<sup>2</sup> [http://www.ifc.org/ifcext/advisoryservices.nsf/Content/Business\\_Linkages\\_Practice\\_Notes](http://www.ifc.org/ifcext/advisoryservices.nsf/Content/Business_Linkages_Practice_Notes)





# Réaliser l'auto-évaluation de l'entreprise

L'auto-évaluation est un moyen utile de mesurer le degré d'implication de votre entreprise dans l'approvisionnement local et le niveau de son engagement. Nous avons créé un outil d'auto-évaluation<sup>3</sup> en format Excel en ligne pour vous aider à identifier tous les écarts. Vous le trouverez dans l'annexe 1. L'outil évalue le processus d'approvisionnement local en trois phases:

1. Évaluation de la structure d'appui : toute politique existante, l'alignement des programmes, le personnel dédié et le système de motivation au sein de l'entreprise ;
2. Evaluation des procédures existantes: les processus d'identification et de structuration des opportunités d'approvisionnement local et de gestion des contrats ;
3. Soutien aux PME: Tout appui existant de renforcement de capacités, les informations ou ressources pour les PME.

L'auto-évaluation prend la forme d'un test avec des questions clés et un système de notation. Le test doit être adressé aux directeurs et responsables de la chaîne d'approvisionnement / achats ainsi qu'aux utilisateurs finaux, puisqu'un engagement à l'approvisionnement local nécessite un travail de collaboration étroite du personnel des différents départements concernés ainsi que de la créativité.

Une fois l'auto-évaluation effectuée, les résultats sont affichés sous forme d'un graphe en forme de toile (voir l'annexe 1, page 40) pour six domaines principaux: le leadership, le personnel, le budget, la stratégie, les objectifs et opportunités ainsi que la topographie des PME et de leurs partenaires. L'outil contient également des modèles de solutions pour combler toute insuffisance dans les six domaines mentionnés ci-dessus.

## **Une équipe dédiée à l'approvisionnement local est essentielle pour optimiser les opportunités.**

Depuis 1993, l'expérience de la mine de Yanacocha au Pérou a clairement démontré qu'il était nécessaire de mettre en place une équipe dédiée à faciliter la participation des PME aux appels d'offres et la gestion des contrats. À la suite de leurs expériences, le sponsor principal, Newmont, a mis en place un PAL avec un service d'achats locaux et un personnel entièrement dédié à son nouveau projet : la mine d'or d'Ahafo au Ghana<sup>4</sup>.

Avec une équipe dédiée de 3-4 personnes, Newmont Ghana a développé un ensemble complet de procédures opératoires, un plan de communication clair et des exigences pour leur validation. Parmi les responsabilités de l'équipe figurait l'élaboration des procédures adaptées à l'entreprise pour s'approvisionner localement, la formation des fournisseurs locaux sur les normes de conduite des affaires du client afin d'aider à rendre les PME locales conformes, le soutien aux PME à diversifier leurs activités et de les former sur les soumissions d'offres.

<sup>3</sup> <http://www.commddev.org/content/document/detail/2626/> p. 21

<sup>4</sup> <http://www.icmm.com/document/733>



# L'analyse de rentabilité

Il est important que les objectifs soutenant l'approvisionnement local soient en phase avec les objectifs économiques de votre entreprise.

Pour certaines entreprises, la motivation première pour s'approvisionner localement est peut être de se conformer aux obligations légales, aux exigences gouvernementales ou contractuelles. Pour d'autres, l'objectif peut être plus stratégique. Par exemple, elles souhaiteraient peut-être maximiser les retombées économiques locales de leurs opérations pour un plus grand impact de développement tout en facilitant la sécurisation de leurs permis social d'exploitation.

## Évaluer le rendement financier de l'approvisionnement local

Sur le site internet CommDev vous trouverez un outil de planification et d'évaluation financière (FV Tool)<sup>5</sup>. Conçu par Deloitte, Rio Tinto et IFC, l'outil permet de mesurer le rendement financier des programmes de développement durable et investissements communautaires de votre entreprise - en particulier dans quelle mesure ils créent ou protègent la valeur.

Sous format Excel, l'outil estime la valeur actualisée nette attendue des investissements spécifiques attribués, par exemple, à former les entreprises locales à faire partie de la chaîne d'approvisionnement. Dans le cas spécifique de l'approvisionnement local, une évaluation permettra d'équilibrer les coûts du programme, tels que les ressources et les formations, avec les retombées pour l'entreprise en termes de création de valeur (économies réalisées ou flux de trésorerie positifs) et la protection de la valeur (atténuation des risques / coûts évités)

<sup>5</sup> <http://www.commdev.org/content/document/detail/2596/>

## 2. L'analyse

## Chapitre 2

# Principales motivations commerciales

### Il existe sept catégories principales de motivations commerciales :

1. Les réglementations gouvernementales
2. L'avantage concurrentiel
3. Le permis social d'exploitation
4. L'énergie et l'environnement
5. La réduction des coûts / l'amélioration de la qualité
6. La continuité des activités (logistiques et performances)
7. La diversification économique à long terme

Une justification claire et logique de l'approvisionnement local facilitera l'émergence de nouvelles idées et de nouvelles approches opérationnelles. Elle doit démontrer au personnel que ce changement dans la conduite des affaires est indispensable au succès de l'entreprise. Par ailleurs, l'identification des motivations commerciales facilitera la conception et la mise en œuvre de PAL.

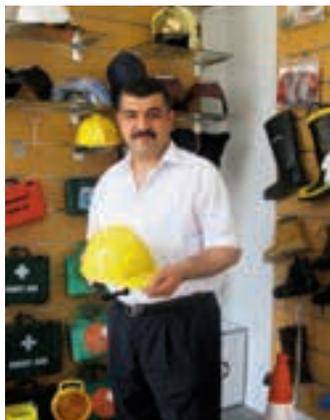
### L'expérience Ahafo<sup>6</sup>

Lorsque Newmont Ghana Gold Ltd (NGGL) a démarré ses opérations dans la mine d'or dans la région de Brong Ahafo au Ghana, 1700 ménages ont été déplacés, physiquement ou économiquement. Des clauses de compensation complexes ont été mises en place. Les communautés les plus touchées ont demandé à recevoir en priorité les avantages. Par exemple, après la phase de construction, les PME locales ont demandé un accès automatique aux marchés de NGGL, indépendamment de leurs capacités professionnelles. Ces demandes ont permis à NGGL de se rendre compte de la nécessité d'obtenir un permis social d'exploitation.

En réponse, «Ahafo Linkages Program» (ALP) a été lancé par NGGL et IFC en 2005. Ce programme a encouragé la formalisation des pratiques commerciales favorisant la compétition et l'établissement des règles claires pour accéder aux contrats de NGGL par le biais d'un PAL et d'une équipe dédiée à l'approvisionnement local. Le programme a offert des formations sur la tenue des dossiers, la gestion, la diversification des marchés, la facilitation du financement et le renforcement des capacités techniques à plus de 210 petites et moyennes entreprises locales.

En terme de résultats, entre 2007 et 2009, 99 fournisseurs des communautés d'accueil d'Ahafo ont obtenu des contrats de Newmont Ghana d'une valeur de plus de 14 millions de dollars US. Les entreprises locales ont également généré des revenus de 6,8 millions de dollars US à travers des contrats obtenus auprès d'autres clients.

<sup>6</sup> IFC% 20Case% 20Study% 20Final.pdf  
[http://www.newmont.com/sites/default/files/Ahafo\\_Linkages\\_Program\\_Wins\\_Award-04\\_30\\_2010.pdf](http://www.newmont.com/sites/default/files/Ahafo_Linkages_Program_Wins_Award-04_30_2010.pdf)



### Transformer les coûts initiaux en économies

Lorsque BP a installé sa filiale locale à Trinidad et Tobago (BPTT), son objectif était de créer une entreprise locale avec des rendements durables. Elle a forgé des alliances avec les entreprises et les institutions professionnelles et éducatives dans le secteur du pétrole et du gaz pour soutenir le développement des capacités locales. Deux co-entreprises ont été créées:

- Fluor / Summit, une entreprise d'ingénierie et de construction entre Fluor Corporation (États-Unis) et l'entreprise locale Summit.
- Trinidad Offshore Fabricators Unlimited (TOFCO), un partenariat entre la société américaine Chet Morrison Inc. et l'entreprise locale Weldfab Ltd.

Les co-entreprises ont permis le transfert de technologies, de connaissances et de compétences tout en permettant aux partenaires étrangers de profiter de la connaissance du partenaire local.

En 2002 TOFCO a fabriqué la plate-forme Cannonball dans le sud de Trinidad. Le coût de la construction était approximativement 10 millions de dollars, plus élevé que le coût de production en Louisiane, où les plateformes précédentes de la compagnie avaient été mise au point. Cependant BPTT a estimé que le développement des entreprises locales avait le potentiel de générer des économies considérables à long terme pour l'entreprise.

En 2006 BPTT a engagé les mêmes entreprises locales pour la conception et la fabrication de deux nouvelles plateformes, Mango et Cashima. Grâce à l'expérience des fournisseurs et à la standardisation des plateformes, BPTT a économisé environ \$11 millions US en coûts de conception. En outre, l'amélioration des processus a réduit le temps de fabrication de 16 (Cannonball) à 12 mois (Mango et Cashima).<sup>7</sup>

## Sept (7) principales motivations commerciales

Le tableau en page opposée donne une brève définition de chaque motivation ainsi que les sujets à discuter dans le processus d'alignement des motivations aux objectifs de l'entreprise.

Motivation	Intérêt	Questions à considérer
<b>La réglementation gouvernementale ou les exigences contractuelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir l'entreprise en conformité avec les accords, contrats et / ou les attentes</li> <li>• Accroître le support gouvernemental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que l'approvisionnement local est une exigence du gouvernement?</li> <li>• Est-ce que le gouvernement risque d'imposer l'approvisionnement locaux aux entreprises ?</li> <li>• Est ce que les documents d'appels d'offres exigent que les sous-traitants utilisent des entreprises locales?</li> </ul>
<b>Avantage concurrentiel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démontrer la capacité de l'entreprise à assurer le développement économique par le biais de son incorporation avec des entreprises locales dans la chaîne d'approvisionnement</li> <li>• Conduire à l'accès à de nouvelles concessions ou clients et une meilleure probabilité de gagner de nouvelles concessions du gouvernement à la suite de contrats gouvernementaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les concurrents travaillent-ils avec des fournisseurs locaux?</li> <li>• Quels sont les avantages à démontrer le succès de l'approvisionnement local pour obtenir des concessions futures?</li> </ul>
<b>Permis social d'exploitation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer le soutien local à travers une activité qui peut offrir des possibilités continues pour les PME</li> <li>• Créer un partenariat entre la société et les communautés locales</li> <li>• Améliorer la facilité des opérations (tel que l'accès aux routes)</li> <li>• Offrir des avantages et un impact visible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont la perception et les attentes des parties prenantes de l'entreprise?</li> <li>• Quelle est la fréquence des arrêts de travail?</li> <li>• Quelle est la fréquence et où ont eu lieu les manifestations?</li> <li>• Quels sont les coûts de ces manifestations?</li> </ul>
<b>Énergie et environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire l'empreinte carbone</li> <li>• Réduire les couts énergétiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est l'empreinte environnementale de la chaîne d'approvisionnement?</li> <li>• Quel est le coût?</li> <li>• Quelles parties de la chaîne d'approvisionnement peuvent être localisées et quel en serait l'impact?</li> </ul>
<b>amélioration de la qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer l'approvisionnement, réduire les risques et les délais de livraison (en particulier pour les sites distants)</li> <li>• Faciliter et améliorer les changements de conception et de production</li> <li>• Améliorer la capacité de supervision de la qualité, l'innovation et la qualité de services à travers l'amélioration de l'interaction entre les utilisateurs internes et les fournisseurs</li> <li>• Favoriser la diversification des fournisseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment l'approvisionnement local peut-il réduire les couts et accroître la qualité?</li> <li>• Y a t- il des preuves d'accroissement de couts, de perturbations ou de risques associés à une dépendance envers les fournisseurs internationaux?</li> </ul>
<b>Continuité des affaires (Logistique et efficacité)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La proximité des fournisseurs réduit les délais de livraison</li> <li>• La proximité facilite également la collaboration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a t- il des domaines dans la chaîne d'approvisionnement qui sont en perte d'efficacité?</li> </ul>
<b>Diversification économique à long terme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un processus d'approvisionnement local facilite la diversification de la base économique locale au dela de l'existence de l'entreprise extractive.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La diversification économique est-elle un objectif déclaré de développement de la région de l'exploitation /pays d'accueil?</li> <li>• La diversification économique est-elle un élément économique de l'orientation stratégique de l'entreprise?</li> </ul>



## Chapitre 3

# Définir “local”

Avant d'évaluer les possibilités d'affaires pour les entreprises locales, il s'impose de définir les types d'entreprises à cibler.

Définir clairement la “cible” permettra de mieux focaliser programme et facilitera la gestion des attentes du gouvernement, de la communauté et des autres parties prenantes.

Selon les priorités et les motivations commerciales, plusieurs critères peuvent être utilisés pour arriver à la définition appropriée. Certains des principaux critères étant :

- Règlementaire ;
- Géographique ;
- Propriété ;
- Taille de l'entreprise ;
- Les groupes vulnérables.

Cette section a été adaptée à partir d'une note d'information réalisée par Engineers Against Poverty: Maximiser les contributions des entreprises locales à l'alimentation de la chaîne d'approvisionnement de projets pétroliers, gaziers et miniers dans les pays à revenus faibles<sup>8</sup>.

### Définition du terme “local” par l'entreprise Anglo-American<sup>9</sup>

L'approvisionnement local se réfère à l'achat de biens ou services chez un fournisseur local. Le terme « Local » comprend les communautés hôtes, autochtones et groupes défavorisés dans le passé ainsi que les populations à l'échelle provinciale, nationale et régionale selon le cas de figure ”.

<sup>8</sup> [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)

<sup>9</sup> [http://www.angloamerican.com/aal/siteware/docs/SC\\_LocalProcurement\\_Policy.pdf](http://www.angloamerican.com/aal/siteware/docs/SC_LocalProcurement_Policy.pdf)

### 3. Définir

## Chapitre 3

# Les critères de définition de “local”

## Les exigences réglementaires

Les exigences réglementaires (celles prévues par la législation ou par les accords de partage de production) peuvent définir explicitement ce que l’on entend par « contenu local » ou « entreprises locales ». Les exigences réglementaires d’un pays sont généralement formulées en termes d’entreprises « nationales », où la propriété peut être définie par le lieu d’immatriculation, la composition du personnel clé, l’actionnariat ou le lieu de fabrication des produits.

## Région géographique

Les communautés qui sont directement touchées par les opérations ont souvent des attentes élevées en termes d’emplois. Elles peuvent également percevoir la nouvelle activité comme problématique. Il est utile de déterminer si l’approvisionnement local peut jouer un rôle dans la création d’opportunités durables pour ces communautés. Faites-en une priorité d’engager le personnel des affaires communautaires de votre entreprise afin de déterminer le contexte local<sup>10</sup>. Durant l’évaluation de l’impact social et environnemental de votre entreprise (EISE), le département des affaires communautaires rassemblera des informations qui seront également pertinentes pour un PAL - par exemple, les activités économiques des communautés locales et l’existence d’organisations professionnelles, les données sur l’emploi et les niveaux de compétences. S’il existe des fournisseurs qui peuvent offrir des biens et services à votre entreprise, alors il est utile d’envisager un effort particulier pour les intégrer dans la chaîne d’approvisionnement de votre entreprise.

Plus on se situe en milieu rurale, plus il sera difficile de trouver des fournisseurs. Il serait alors envisageable de morceler les contrats ou de faciliter la création de partenariats/joint-venture (annexe 3) pour donner aux entreprises locales une meilleure chance de gagner les marchés.

Voir l’article « Poser les bases d’un programme d’approvisionnement local en milieu rural »<sup>11</sup> par IFC et Newmont Ghana Gold Ltd.

## La propriété “locale”

Selon cette définition, il n’est pas suffisant pour une entreprise d’opérer dans un pays: c’est la nature de sa propriété qui compte. Voici un exemple de la façon dont se définit une entreprise “local” selon la propriété.

### Niveau 1

Entreprise détenue par des capitaux étrangers, mais ayant ses activités dans le pays x.

### Niveau 2

Entreprise détenue en partie par des locaux avec une participation majoritaire étrangère.

### Niveau 3

Entreprise détenue en partie par des locaux avec une participation majoritaire locale.

### Niveau 4

Entreprise détenue en totalité par des locaux

<sup>10</sup> Pour un guide plus détaillé d’évaluation du profil de risque des communautés Voir le Manuel Stratégique d’Investissement Communautaire  
<sup>11</sup> [http://www.ifc.org/ifcext/advisoryservices.nsf/Content/Business\\_Linkages\\_Practice\\_Notes](http://www.ifc.org/ifcext/advisoryservices.nsf/Content/Business_Linkages_Practice_Notes)

### Certification des fournisseurs locaux à Ahafo<sup>12</sup>

Pour éviter que les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) évoluant en dehors de la zone d'exploitation profitent des avantages des opportunités de marchés au détriment des MPME locales, Newmont Ghana Gold Limited (NGGL) a conçu un processus de validation basée sur la domiciliation. Un formulaire nécessitant la signature des responsables locaux ou autres représentants de la communauté a été créé pour prouver que la PME est en effet "locale" et peut ainsi bénéficier d'un traitement préférentiel. Si une entreprise considère que ce formulaire est valable elle devra sans servir et demander à toutes les MPME locales intéressées de le remplir et obtenir les approbations nécessaires. Voir l'annexe 2 pour visualiser le type de formulaire utilisé pour la validation d'une entreprise communautaire.

Dans le cas d'Ahafo, le terme "local" a été défini comme un fournisseur se trouvant dans un rayon de 12 km des opérations de NGGL. Les chefs de villages ont été obligés de certifier les entreprises de leurs localités respectives.

### Propriété en Afrique du Sud<sup>13</sup>

Les critères de propriété peuvent être adaptés au contexte local. En Afrique du Sud, BHP Billiton définit une entreprise comme étant «localement détenue» si elle appartient aux Sud-Africains historiquement défavorisés (HDAS), ceci étant différent d'une compagnie locale appartenant à des immigrants/résidents à long terme. Ils ont classé les niveaux de la propriété comme suit:

- Société appartenant aux membres de la communauté locale: l'entreprise est détenue et gérée à plus de 50% des activités par HDAS résidant dans la «localité»
- Société appartenant à des Noirs: l'entreprise est détenue et gérée à plus de 50% détenus et gérés par HDAS résidant en dehors la «localité»
- Société habilitée par des Noirs : l'entreprise est détenue et gérée plus de 25% de Noirs mais moins de 50% par des HDAS.
- Société influencée par des Noirs : l'entreprise est détenue et gérée à plus de 5% de Noirs mais moins de 25% par HDAS.

Dans le cas où une transaction d'achat a lieu avec une société désignée comme «Black Economic Empowerment (Emancipation économique des noirs)» (un programme lancé par le gouvernement sud-africain pour donner des possibilités économiques aux HDAS), la politique BHP Billiton indique que le montant total de la transaction - plutôt que le montant calculé au prorata de la propriété et la gestion noire - sera enregistré en comptabilité comme faisant partie du projet d'émancipation économique.

<sup>12</sup> [http://www.newmont.com/sites/default/files/newmont\\_ghana\\_local\\_procurement\\_policy.pdf](http://www.newmont.com/sites/default/files/newmont_ghana_local_procurement_policy.pdf)  
IFC % 20Case% 20Study% 20Final.pdf

<sup>13</sup> Une perspective durable : Rapport de BHP Billiton sur la durabilité. Rapport 2005, étude de cas page 2 <http://www.bhpbilliton.com/bbContentRepository/docs/SustainableDevelopment/policiesAndKeyDocuments/BeeProcurementPol.pdf>

## Taille de l'entreprise

Le PAL d'une entreprise peut cibler uniquement les PME. Impliquer les PME dans la chaîne d'approvisionnement est important en raison du rôle essentiel qu'elles jouent dans la création d'emplois et la distribution des bénéfices du développement économique. En réalité, les entreprises locales sont souvent des PME en raison du sous-développement dans la région.

Comme pour la définition basée sur la géographie, l'entreprise peut adopter la définition basée sur la "taille de l'entreprise" dans le cadre de sa stratégie visant à sécuriser un permis social d'exploitation.

## La classification des PME selon Newmont Ghana Gold Ltd

<b>PME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une entité commerciale sous licence et enregistrée (y compris à des fins fiscales) au centre d'enregistrement général</li> <li>• Le nombre total d'employés est compris entre trois (3) et quatre-vingt-dix-neuf (99).</li> <li>• Le total des immobilisations (actifs) ne dépasse pas \$ 1, 000, 000,00 USD</li> </ul>
<b>PME locale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une PME sous licence et enregistrée (y compris à des fins fiscales) au centre d'enregistrement général</li> <li>• A au moins un bureau établi dans la zone de la concession minière qui a été validé par les représentants de la communauté (comme pour le formulaire de validation à l'annexe 2) et confirmé par les affaires extérieures</li> </ul>
<b>PME nationale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une micro, petite ou moyenne entreprise sous licence et enregistrée (y compris à des fins fiscales) au centre d'enregistrement général</li> <li>• Ne nécessite pas la validation de représentants de la communauté</li> </ul>

## Groupes minoritaires

Remarque: *bien que centrés sur les femmes, les conseils de cette section s'appliquent à tout groupe historiquement sous-représenté ou appartenant à une minorité.*

C'est une bonne initiative pour les grandes entreprises de créer des opportunités pour les groupes désavantagés ou marginalisés tels que les femmes et les jeunes. En diversifiant ses fournisseurs pour inclure des groupes minoritaires, une entreprise extractive (PGM) peut accroître sa base de PME éligibles. Cela peut créer plus de concurrence, conduisant à une meilleure qualité, un meilleur service et une efficacité accrue de la chaîne d'approvisionnement. Aborder la question de la pauvreté des femmes et le bien-être de la famille renforce également le permis social de l'entreprise à fonctionner<sup>14</sup>.

L'objectif de créer des opportunités pour les femmes peut être atteint à travers à une meilleure éducation et formation et les possibilités d'accès au financement. Il est vrai que ces services ajoutent une autre dimension à la politique d'approvisionnement de l'entreprise, mais ils servent également à la compléter.

### Vérifier qu'une entreprise appartient aux femmes

Pour déterminer si une femme a un rôle actif:

- Analyser si le propriétaire participe activement dans les activités ?
- Quelles sont ses tâches spécifiques au niveau de l'entreprise ?
- Quelles sont les procédures de recrutement ?
- Quel est le nombre d'employés du genre féminin

### Pourquoi prendre des mesures spécifiques pour inclure des femmes?

L'entrepreneuriat féminin est souvent négligé dans l'industrie extractive, traditionnellement dominé par les hommes. En outre, dans les pays où opèrent les entreprises extractives, les entreprises appartenant aux femmes sont souvent confrontées à des désavantages au-delà de ceux rencontrés par les PME ordinaires. Les valeurs culturelles limitent souvent les opportunités pour les femmes. Certaines sociétés traditionnelles n'acceptent pas que les femmes aient des occupations professionnelles<sup>15</sup>.

L'accès au financement et à la formation, les restrictions sur les droits de propriété et le faible niveau d'alphabétisation peuvent aussi être des défis majeurs.

L'expérience a montré qu'en l'absence de mesures spécifiques pour assurer leur inclusion, les groupes les plus vulnérables sont généralement exclus ou minoritaires dans le processus de développement. Lorsque cela se produit, les intérêts et les opinions de ces groupes sont susceptibles d'être négligés, entraînant une marginalisation accrue. Remédier aux inégalités du genre au sein de la communauté est une question particulièrement difficile. La facilitation et les techniques sensibles au genre, accompagné d'attention à l'égalité en matière de suivi et d'évaluation, peuvent aider à répondre à ces questions.

*Adaptation du "Manuel d'investissement communautaire"*

Voici quelques mesures pratiques à prendre :

- Adopter une définition largement acceptée de ce qui constitue une « entreprise féminine »
- Analyser la chaîne d'approvisionnement existante pour identifier les fournisseurs qui répondent à la définition ci-dessus et créer des opportunités pour renforcer les partenariats avec ceux-ci.
- Cibler les entreprises appartenant à des femmes par la publicité
- Mener des sessions d'information réservées aux femmes présentant notamment le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement, les biens et services dont votre entreprise a besoin et comment les PME peuvent s'inscrire et participer aux appels d'offres.
- Lancer des compétitions pour des innovations créées par des femmes ou des entreprises appartenant à des femmes
- Embaucher du personnel féminin comme "champion" afin d'assurer la liaison avec les entreprises appartenant à des femmes et assurer le coaching.
- Établir des objectifs pour augmenter le budget pour l'approvisionnement auprès d'entreprises appartenant à des femmes et d'accroître leur participation dans la chaîne d'approvisionnement
- Distribuer aux collègues et au personnel une liste de fournisseurs potentiels à inclure dans le processus de passation des marchés (en particulier au stade de « manifestation d'intérêt »)

Si le fournisseur potentiel est plus grand qu'une PME, vous devriez considérer les options suivantes:

- Travailler avec des organismes tiers qui peuvent aider à identifier, vérifier et certifier les entreprises appartenant à des femmes dans la chaîne d'approvisionnement de l'organisation
- Nommer une « femme dédiée à la cause » au sein du département des achats de l'organisation pour suivre les statistiques sur la diversification des fournisseurs

Vous trouverez dans l'annexe 4 un exemple de questionnaire pour aider à déterminer si la PME fait partie d'un groupe sous-représenté.

### Les partenariats à des fins de formation

Pour faciliter la formation et le mentorat, des PGM incitent les grandes entreprises locales à former des joint-ventures avec de plus petites entreprises ou des groupes minoritaires (voir annexe 3).



## Chapitre 3

# Un cadre pour définir "local"

Il est clair que les situations et les besoins varient considérablement. Il est impossible de définir de manière absolue de définir le terme "local". Pour ce faire, nous avons conçu un cadre pour faciliter la définition appropriée pour les besoins du PAL.

Step	Description	Exemple
<b>Étape 1</b>	Déterminer les attentes et besoins auxquels votre définition de "local" doit répondre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exigences gouvernementales: le gouvernement requiert-il un certain volume de contenu local? Comment définit-il le terme "local" ?</li> <li>Le permis social d'exploitation: y a-t-il des attentes en termes de création d'emplois ou de développement économique auxquelles une PAL peut répondre ?</li> </ul>
<b>Étape 2</b>	Déterminer les zones prioritaires, en prenant en compte les facteurs de risque.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la liaison avec le bureau des affaires communautaires pour identifier les communautés acceptant les activités de l'entreprises et qui attendraient donc de voir des avantages durables provenant de son fonctionnement</li> <li>Connaitre les types de PME identifiées dans les communautés</li> <li>Examiner les opportunités pouvant être raisonnablement "transférées à la communauté", en se basant sur les compétences existantes des entreprises de la communauté</li> <li>Examiner les opportunités pouvant être «transférées à la communauté» après des formations et des programmes d'encadrement</li> <li>Créer une cartographie des PME basée sur la proximité à l'entreprise pour évaluer le potentiel de ce programme à répondre aux préoccupations de la communauté</li> <li>S'il n'y a pas de PME dans les communautés environnantes, d'autres programmes gérés par le département RSE seront prioritaires. Il serait bon d'envisager des joint-ventures avec des entrepreneurs afin de développer des PME dans ces zones</li> </ul>
<b>Étape 3</b>	Analyser l'évaluation des risques en relation avec les zones d'interventions souhaitées afin d'arriver à une définition appropriée de "local"	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sur la base géographique: les PME dans un rayon déterminé autour de votre zone d'exploitation ou dans une zone géographique déterminée, nécessitant éventuellement une certification par une tierce partie. Alternativement, la perspective géographique peut dépendre de PME : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enregistrées localement</li> <li>- ayant un numéro d'identification fiscal local</li> <li>- ayant une domiciliation locale</li> </ul> </li> <li>Sur la base des Intrants: la majorité des intrants est fabriquée localement</li> <li>Sur la base de l'actionnariat: un certain pourcentage du personnel et / ou la majorité des actionnaires sont locaux</li> </ul>



## Chapitre 4

# Créer une politique d'approvisionnement local

Cette section facilitera la rédaction de la politique d'approvisionnement local d'une entreprise.

Avoir une politique d'approvisionnement témoigne de l'engagement de l'entreprise à favoriser l'approvisionnement local et contribue à intégrer davantage sa mise en pratique dans l'entreprise. Elle permet à l'entreprise de définir des stratégies, des systèmes, des plans et des programmes visant à combler les écarts entre la capacité des fournisseurs locaux et ses normes d'approvisionnement. Comme l'approvisionnement par le biais des fournisseurs locaux nécessite une aide à la formation, la politique devra également définir les offres de manière à maximiser les opportunités pour les PME.

L'établissement des facteurs commerciaux, l'auto-évaluation de l'entreprise et une définition appropriée du terme "local" devraient fournir des informations suffisantes pour convaincre la direction générale et les départements impliqués sur la justification de développer une politique d'approvisionnement local.

### **Politique d'approvisionnement local de « Anglo American »<sup>16</sup>**

« L'approvisionnement local est d'une importance stratégique pour Anglo American. Il joue un rôle clé dans l'obtention et le maintien de notre permis d'exploitation, le développement des communautés d'accueil saines et prospères, la création d'une chaîne d'approvisionnement efficace et d'assurer un accès fiable aux ressources essentielles. L'objectif de la politique d'approvisionnement local est de permettre aux entreprises locales de bénéficier de la chaîne d'approvisionnement découlant de la présence de nos projets et opérations.

Nous tenons nos dirigeants, les gestionnaires, les superviseurs et tous ceux qui s'engagent avec des fournisseurs au nom de Anglo American, responsables pour soutenir activement l'approvisionnement local de manière responsable ».

#### 4. Créer

## Chapitre 4

# Evaluation Rapide

Pour définir ce qui doit être inclus dans le PAL, une entreprise doit d'abord évaluer l'environnement externe et se référer à ses politiques et procédures internes approuvées par la direction générale.

**Identifier les contrats:** la création d'un groupe de travail est un moyen utile pour identifier les contrats, en particulier au début d'un PAL. Voir l'annexe 5 pour une description du rôle du Groupe de travail et l'annexe 6 pour un outil pouvant faciliter l'identification et la priorisation des contrats.

Une évaluation de l'environnement extérieur - la capacité des entreprises locales ainsi que les activités des institutions gouvernementales et la concurrence en particulier - va définir le contexte dans lequel chaque entreprise évolue. Elle permettra de mettre en évidence les domaines qui ont besoin d'être développés pour faire progresser l'approvisionnement local. Voir le questionnaire en annexe 7 pour des questions à se poser dans les groupes de discussions avec les PME locales. Aussi, une compréhension des procédures ou chartes internes existantes, facilitera l'alignement du PAL avec les politiques de l'entreprise.

Par exemple, certaines politiques d'approvisionnement local contiennent une déclaration concernant le financement ou les modalités de paiement particulières pour les PME. Cependant, cela pourrait être inutile s'il existe déjà des systèmes au sein de l'entreprise visant à fournir des financements aux PME. L'évaluation rapide qui suit est une série de questions que votre service d'approvisionnement local peut utiliser pour aider votre entreprise à prendre une décision sur ce qu'elle souhaiterait aborder au travers du PAL.

## Questionnaire d'évaluation rapide 1: votre entreprise

Qui	Exemples de questions
<b>Les utilisateurs finaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est votre expérience d'approvisionnement auprès des fournisseurs locaux?</li> <li>• Où sont localisés ces fournisseurs?</li> <li>• A quel niveau de performance sont-ils? Quels sont les principaux défis auxquels sont confrontés ces fournisseurs?</li> <li>• Quelle approche avez-vous suivie pour identifier les entreprises locales?</li> <li>• Quelle est la qualité des biens et services achetés localement?</li> <li>• Quels sont les coûts des biens et services achetés localement comparativement à ceux obtenus à travers la chaîne classique?</li> </ul>
<b>Personnel en charge de l'approvisionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est votre expérience en approvisionnement auprès des fournisseurs locaux?</li> <li>• Où sont localisés ces fournisseurs? A quel niveau de performance sont-ils? Comment les jugez-vous?</li> <li>• Quels sont les principaux défis auxquels sont confrontés ces fournisseurs?</li> <li>• Dans quels secteurs les PME locales évoluent-elles?</li> <li>• Quelle approche avez-vous suivie pour identifier les entreprises locales?</li> <li>• Comment ces fournisseurs locaux peuvent-ils se positionner dans le corps de métier de l'entreprise?</li> <li>• Quels sont les principaux défis que vous avez rencontrés dans l'approvisionnement auprès de fournisseurs locaux?</li> <li>• Comment avez-vous relevé ces défis?</li> </ul>
<b>Relations communautaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les entreprises de la communauté?</li> <li>• Quelles sont les associations professionnelles?</li> <li>• Quelles sont les attentes de la communauté envers notre entreprise?</li> </ul>

## Questionnaire d'évaluation rapide 2: autres entreprises et institutions

Qui	Exemples de questions
<b>Personnel en charge de l'approvisionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont vos expériences dans l'approvisionnement local?</li> <li>• Où sont localisés ces fournisseurs ?</li> <li>• Comment les jugez-vous?</li> <li>• Quelle procédure avez-vous suivi pour identifier les entreprises locales?</li> <li>• Quel est le niveau de la qualité des biens et services achetés localement?</li> <li>• Quels sont les principaux défis que vous avez rencontrés dans l'approvisionnement auprès de fournisseurs locaux</li> <li>• Comment les avez-vous gérés?</li> </ul>
<b>Chambre de commerce et d'industrie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les opportunités d'affaires pour les petites entreprises?</li> <li>• Quelles sont les ressources disponibles pour ces entreprises?</li> <li>• Quels sont les défis auxquels font face les petites entreprises dans la région?</li> <li>• Existe-t-il des initiatives gouvernementales ou du secteur privé qui cherchent à relever ces défis?</li> <li>• Quelles initiatives avez-vous menées par rapport aux PME locales?</li> <li>• Voyez-vous des domaines potentiels de collaboration?</li> </ul>
<b>Les institutions financières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels types de financement sont disponibles pour les PME?</li> <li>• Financez-vous les fonds de roulement ou - les équipements ?</li> <li>• Quels types de prêts avez-vous donné à d'autres entreprises?</li> </ul>
<b>Cabinets comptables et juridiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment est le climat des affaires pour les fournisseurs locaux?</li> <li>• Comment les PME s'intègrent elles?</li> <li>• Comment se fait la création d'entreprise ? Combien de temps cela prend-il?</li> </ul> <p>Voir aussi: <a href="http://www.doingbusiness.org">http://www.doingbusiness.org</a></p>
<b>Échantillon de PME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Êtes-vous enregistré? Si oui, sous quelle forme ?</li> <li>• Avez-vous un plan d'affaires?</li> <li>• Combien d'employés avez-vous? Avez-vous un plan de développement?</li> <li>• Quels types de services avez-vous fourni dans le passé? Quelles entreprises avez-vous approvisionnées? Quelles sont vos références ?</li> <li>• De quels types de formation avez-vous besoin et à quel niveau?</li> </ul> <p>Voir aussi: Exemple de questionnaire pour le groupe de discussion à l'annexe 6</p>
<b>Entreprises locales spécialisées dans la formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels types d'entreprises ont reçu des formations?</li> <li>• Quelles sont les formations les plus demandées dans cette localité ?</li> </ul> <p>Voir aussi: <a href="http://www.businessedge-africa.com">http://www.businessedge-africa.com</a> et <a href="http://www.businessedge-me.com">http://www.businessedge-me.com</a></p>

## Chapitre 4

# Rédiger une politique d'approvisionnement local

La politique doit commencer avec la vision et l'objectif d'augmentation de l'approvisionnement local.

Ces déclarations doivent être inspirées et prospectives. Dans le même temps, elles doivent être claires sur les objectifs visés.

La politique doit également définir des propositions sur des questions clés comme la dotation en personnel, les achats, le HSE et les considérations budgétaires. Le document de politique peut donner un aperçu global, telle que la politique de Anglo American<sup>17</sup> et BHP Billiton<sup>18</sup>.

Une fois que la politique est approuvée, vous pourrez passer à la prochaine étape: Elaborer une stratégie et un programme pour la mise en œuvre de l'approvisionnement local. Vous pouvez trouver un outil pour vous aider dans cette étape à l'annexe 8. Des outils d'aide à la rédaction d'un plan de travail, du budget et des indicateurs clés de performance peuvent être trouvés dans les annexes 9, 10, 11 et 12.

## Modèle pour la préparation d'une politique d'approvisionnement local

Section	Description	Modèle d'engagements contractuels
<b>L'objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• But du document et informations clés relatives à la mise en œuvre de la politique par exemple, couverture géographique et date de lancement</li> <li>• Il peut inclure un aperçu des activités de l'entreprise, la communauté et le contexte réglementaire ; les problèmes sociaux, politiques et environnementaux clés</li> </ul>	<p><i>Le but de ce document est de définir notre politique générale sur le contenu local. Cette politique est effective à partir du 1er Janvier 20xx et fera l'objet d'une révision détaillée en Janvier 20xx</i></p>
<b>La vision</b>	Une déclaration prospective et inspirée	<p><i>Notre vision est durable, l'approvisionnement local durable et responsable qui contribue positivement à une chaîne d'approvisionnement solide et au développement économique et social des communautés et des pays dans lesquels nous opérons</i></p>
<b>Objectifs stratégiques</b>	Les résultats généraux qui découleront de la politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Pour se procurer des biens et services pour (nom de l'entreprise) au meilleur prix possible, en tenant compte de la qualité, du prix et du service après-vente tout en donnant la préférence à l'achat de ces biens et services aux entreprises locales (pays / région / zone). (Exemple tiré de Global Expo<sup>19</sup>)</li> <li>• de respecter nos engagements sur le contenu local en matière de contrats de partage de production (et leurs équivalents) et / ou d'autres exigences légales et réglementaires</li> </ul>

17. [http://www.angloamerican.com/aal/siteware/docs/SC\\_LocalProcurement\\_Overview.pdf](http://www.angloamerican.com/aal/siteware/docs/SC_LocalProcurement_Overview.pdf)

18. <http://www.bhpbilliton.com/bbContentRepository/docs/SustainableDevelopment/policiesAndKeyDocuments/BeeProcurementPol.pdf>

19. [http://www.globalexpo.co.bw/upload/file\\_38.pdf](http://www.globalexpo.co.bw/upload/file_38.pdf)

## Modèle pour la préparation d'une politique d'approvisionnement local *suite*

Section	Description	Modèle d'engagements contractuels
<b>Vision et Objectifs stratégiques</b> <i>suite</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître la proportion des biens et services approvisionnés localement, sans compromettre le coût, la qualité ou la sécurité.</li> <li>• Accroître la quantité et la qualité des emplois créés</li> <li>• «<i>“L'approvisionnement local est d'une importance stratégique pour Anglo American. Il joue un rôle clé dans l'obtention et le maintien de notre permis d'exploitation, le développement de communautés d'accueil saines et prospères, l'efficacité de notre chaîne d'approvisionnement et l'assurance d'un accès fiable aux ressources essentielles. L'objectif de la politique d'approvisionnement local est de permettre aux entreprises locales de bénéficier de la chaîne d'approvisionnement découlant de la présence de nos projets et opérations..”</i><sup>20</sup></li> </ul>
<b>Envergure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La (les) zone (s) d'application de la politique ainsi que les opérations qui seront touchées</li> <li>• Une définition du terme “local”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette politique englobe (nom des opérations/filiales concernées). Elle concernera aussi les grandes entreprises sous-traitantes</li> <li>• Les entreprises locales sont définies comme des entreprises qui sont enregistrées et qui opèrent dans un rayon de x kilomètres de (nom des opérations/filiales concernées).</li> <li>• Cette politique s'applique à toutes les activités d'achats, indépendamment de la valeur</li> </ul>
<b>Définitions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un glossaire donnant une définition précise des mots et concepts clés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'approvisionnement local: se réfère aux biens et services approvisionnés localement</li> <li>• PME locale: une entreprise enregistrée dans le sens légal et fiscal (aussi en (nom du pays), avec au moins un bureau établi à (nom de la zone de l'exploitation minière), qui a été validé par les représentants de la communauté comme indiqué dans notre formulaire de validation et confirmé par les affaires extérieures</li> <li>• Local: englobe les villes x, y et z</li> </ul>
<b>Processus d'approvisionnement interne</b>	<p>Détails portant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les modifications apportées au processus d'approvisionnement afin de le rendre plus ouvert aux fournisseurs locaux</li> <li>• L'accréditation des fournisseurs (pour confirmer l'état de la propriété, de l'administration, la gestion, les installations, etc.)</li> <li>• Soutien aux entreprises pour les appels d'offres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cas d'appel d'offres de biens et de services, la priorité sera accordée aux PME locales qui répondent aux exigences techniques, commerciales et de sécurité, comme indiqué dans notre matrice de priorisation</li> <li>• Nous offrirons une assistance pour assurer la participation des PME dans le processus d'appel d'offres</li> <li>• Les fournisseurs locaux ne seront pas traités différemment des autres fournisseurs en matière de prix, de services, de sécurité, d'impact sur l'environnement ou d'autres exigences commerciales ou techniques</li> </ul>

## Modèle pour la préparation d'une politique d'approvisionnement local *suite*

Section	Description	Modèle d'engagements contractuels
<b>Processus d'approvisionnement interne</b> <i>suite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements dans la classification des offres afin de prendre en compte le type d'offres et l'utilisation d'une feuille de notation différente, si nécessaire</li> <li>• Le calendrier à mettre en place en avance par rapport aux dates des appels d'offres pour assurer que le responsable des achats ait le temps de développer des programmes adéquats</li> <li>• Identifier les opportunités de passation de marchés en "dégrouper" des contrats plus gros (ou encourager les entreprises sous-traitantes à faire de même)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notre système d'évaluation apportera un soutien particulier aux entreprises appartenant à des femmes ou des jeunes de moins de 35 ans</li> <li>• Nous réduirons les obstacles pour les PME à participer à notre chaîne d'approvisionnement en créant une équipe spéciale dédiée à l'approvisionnement local</li> <li>• Nous simplifierons nos procédures et communiquerons clairement et de manière transparente nos exigences et normes afin qu'elles soient intelligibles pour toutes les PME intéressées</li> <li>• Nous allons créer une base de données de fournisseurs locaux potentiels et l'utiliser pour chaque processus d'appel d'offres</li> <li>• Tous nos fournisseurs soumissionnant aux lots de plus de US \$ [x] devront inclure une stratégie d'intégration de PME sous-traitantes (annexe 12)</li> </ul>
<b>Renforcement des capacités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui au développement des entreprises en offrant un diagnostic d'entreprise et des formations pour les entrepreneurs locaux</li> <li>• Assister les joint-ventures pour permettre le transfert de compétences clés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous ciblerons les PME en utilisant la méthode de communication la plus appropriée</li> <li>• Nous appuierons les formations en gestion ainsi que les formations techniques pour les PME évoluant dans des domaines clés</li> <li>• Nous fournirons des formations sur les lieux de travail par le biais de consultants ou de mentors. Au moins un mentor sera nommé par chacun de nos départements utilisateurs - finaux. Les mentors consacreront x heures chaque mois pour le mentorat</li> <li>• Nos programmes de formation et d'encadrement accorderont une attention particulière aux jeunes jugés comme étant à risque</li> <li>• Nous offrirons de l'aide dans la création de partenariats entre les fournisseurs locaux et des entreprises de classe mondiale</li> </ul>
<b>Personnel et budget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ressources humaines pour soutenir la mise en œuvre de la politique</li> <li>• Les hypothèses budgétaires et principales sources de financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous mettrons en place une équipe de travail inter-fonctionnelle ou groupe de travail pour atteindre les objectifs de la politique</li> <li>• Nous consacrerons les moyens financiers appropriés pour la formation des PME</li> </ul>

## Modèle pour la préparation d'une politique d'approvisionnement local *suite*

Section	Description	Modèle d'engagements contractuels
<b>Personnel et budget</b> <i>Suite</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nos fournisseurs seront tenus de travailler avec nous afin d'améliorer les résultats de l'approvisionnement local sur toute notre chaîne d'approvisionnement</li> </ul>
<b>Assistance au financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aider les PME à obtenir des financements auprès des institutions financières</li> <li>Développer des politiques qui facilitent le financement des entreprises sous la forme d'avances de fonds ou autres moyens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous aiderons avec des financements, incluant des octrois de prêts allant jusqu'à x% (soumis à conditions) et faciliterons l'accès au crédit auprès des institutions financières</li> <li>Nous offrirons une avance de trésorerie de x% du montant d'un contrat à une entreprise après qu'elle ait remportée l'appel d'offres et que le contrat soit effectif</li> <li>Nos conditions de paiement répondront aux besoins des PME</li> </ul>
<b>Responsabilisation et responsabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vue d'ensemble des départements ou personnes concernés et les aspects de la politique pour lesquels ils sont responsables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notre responsable de l'approvisionnement identifiera les biens et services potentiels pour les appels d'offres</li> <li>Nous créerons un groupe de travail composé de représentants des départements concernés afin d'amorcer une priorisation des contrats pour l'approvisionnement local</li> <li>Nous tiendrons compte des réalisations du personnel et départements en charge de l'approvisionnement local lors de l'évaluation de leurs performances</li> </ul>
<b>Normes SSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normes de Santé, Sécurité et Environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous veillerons à ce que notre entreprise ainsi que nos fournisseurs respectent les normes HSE</li> </ul>
<b>Clauses des tiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>les documents d'appel d'offres exigeront que les sociétés sous-traitantes d'ingénierie, de construction et de logistique ou d'autres entrepreneurs tiers utilisent les entreprises locales dans la mesure du possible. Cela peut être un élément clé des résultats d'évaluation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les documents d'appels d'offres exigeront des soumissionnaires qu'ils présentent un plan d'identification des biens et services contractés pouvant être progressivement confiés aux fournisseurs locaux. Si des formations sont nécessaires pour amener les entreprises locales à se mettre aux normes requises, le dossier devra inclure un plan provisoire qui comprendra tous les coûts supplémentaires et un calendrier détaillé de sa mise en œuvre. (Voir l'annexe 12 pour un modèle d'engagements contractuels)</li> </ul>
<b>Suivi et évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluer les succès et échecs du programme selon des critères prédéterminés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous élaborerons des grilles d'évaluation et de suivi des performances suivant les objectifs stratégiques qui assureront la création de bénéfices à long terme pour les PME locales et les communautés dans lesquelles nous exerçons nos activités</li> <li>Nous suivrons les progrès mensuellement</li> </ul>

# Conclusion

L'approvisionnement local est une activité spécifique à chaque site opérationnel. La réussite du PAL nécessite une compréhension approfondie des motivations commerciales de l'entreprise et de l'environnement local des affaires.

Il y a principalement deux axes d'activités sur lesquels il faut se focaliser. Le premier concerne les activités internes de l'entreprise. Le second couvre les besoins de formation des entreprises locales.

Les annexes contiennent des outils et des modèles pour aider les entreprises à optimiser les prochaines étapes de leur PAL: la conception du programme, l'organisation d'un plan de travail, l'élaboration d'un budget et l'utilisation d'indicateurs clés de performance.





# Annexes

• Annexe 1: Outil d'auto-évaluation d'entreprises	25
• Annexe 2: Type de formulaire pour la validation d'une entreprise communautaire	39
• Annexe 3: Étude de cas d'une joint-venture entre une petite ou moyenne entreprise (PME) et une société minière	40
• Annexe 4: Questionnaire sur la diversification des fournisseurs	41
• Annexe 5: Description d'un groupe de travail	43
• Annexe 6: Outil d'identification et de classification des opportunités d'affaires locales	44
• Annexe 7: Questionnaire pour des groupes de travail sur les PME	53
• Annexe 8: Exemple de conception d'un PAL	54
• Annexe 9: Exemple de plan de travail d'un PAL	56
• Annexe 10: Considérations budgétaires d'un PAL	58
• Annexe 11: Les indicateurs clés de performance d'un PAL	60
• Annexe 12: modèle de termes d'engagements contractuels pour PME	61



## Annexe 1

# Outil d'auto-évaluation

(version 2009)

Le présent outil a été conçu pour effectuer l'auto-évaluation d'une entreprise par rapport à son appui aux activités d'approvisionnement local. L'outil vous permet d'évaluer les niveaux d'engagement des entreprises par rapport à l'approvisionnement local, de l'existence d'une politique et d'une stratégie d'AL à la présence de systèmes de promotion et d'incorporation de l'approvisionnement local. Il est destiné à décrire la situation telle qu'elle se présente au moment de l'auto-évaluation. Idéalement, votre entreprise procédera annuellement à l'auto-évaluation afin d'évaluer les progrès faits et les changements mis en œuvre.

Une version automatisée et pratique de cet outil contenant des questions supplémentaires est disponible en ligne <http://commdev.org/content/document/detail/2626/>

Les domaines thématiques vous aideront à déterminer si votre entreprise est au stade débutant, émergent, développé ou à un niveau de perfection de l'approvisionnement local. Les résultats sont affichés sous forme de graphique en toile pour identifier les points forts et les carences. Si l'entreprise souhaite renforcer ses activités, l'outil suggère d'éventuelles solutions pour traiter les domaines de carences.

L'outil est basé sur l'expérience collective d'IFC, ainsi que celle d'autres experts dans le domaine. Il peut être téléchargé en format Excel sur le site <http://commdev.org/content/document/detail/2626/>. L'outil décompose le processus d'approvisionnement local en trois phases.

## II. Systèmes de l'entreprise

Développer les opportunités locales, gérer les contrats et les fournisseurs

## III. Soutien aux PME

Engager et soutenir les PME locales

## I Les Bases du Programme

Construire l'engagement et les plans de l'entreprise

### Phase I: Bases du programme

Objectif: Lancer les fondements d'un programme de développement de l'approvisionnement local en mettant en place les différents piliers pour assurer le succès du programme.

- L'engagement de l'entreprise: la direction, les employés et les ressources
- Planification: la politique, les opportunités, la cartographie des PME et la stratégie

### Phase II: les systèmes de l'entreprise: achats locaux dans l'entreprise

Objectif: intégrer l'approvisionnement local dans l'entreprise à travers le développement de systèmes et procédures de l'entreprise.

- Gestion des opportunités: l'identification et la structuration des opportunités
- Gestion des contrats: les appels d'offres, les contrats et la communication destinée aux PME

### Phase III: Soutien aux PME locales

Objectif: mobiliser les entreprises locales en fournissant un accès à l'information et une aide au développement.

- L'engagement des PME: base de données, communication et évaluation des PME locales
- le développement des PME: l'encadrement, la formation et l'accès au financement pour les PME locales

## Annexe 1

## Processus de l'outil

Entretiens



Notation



Diagnostic

## Entretiens

**Entretiens préliminaires**

- Chaîne d'approvisionnement / gestionnaire des achats
- Directeurs de la chaîne d'approvisionnement
- Acheteurs

**Entretiens supplémentaires (si applicable)**

- Les PME locales
- Départements des utilisateurs finaux
- Département RSE
- Les partenaires au développement des PME

## Notation

**Débutant: peu ou pas d'activité**

- 1 Aucune activité
- 2 Peu d'activité

La performance est médiocre. L'entreprise est consciente de ses carences mais ne propose ni implémentation structurée, ni coordination. Les procédures essentielles et les contrôles ne sont pas en place ou sont inefficaces.

**Émergent: quelques travaux, généralement réactives non systématiques**

- 3 Des travaux, en réponse aux crises
- 4 Des travaux, sans régularité

Le rendement est inconsistant. Les activités sont mises en œuvre à des niveaux minimaux ou de manière sporadique, avec une mauvaise coordination. Certaines procédures et mécanismes de contrôles sont mis en place, mais pas bien implémentés.

**Développé: Travaux entrepris avec une qualité acceptable et de manière régulière**

- 5 Mise en œuvre correcte à un rythme régulier
- 6 Bonnes mise en œuvre, les informations recueillies sont utilisées pour améliorer le programme

La performance est bonne. Les activités sont bien mises en œuvre avec les contrôles en place, mais il manque une coordination complète. Activités pas entièrement systématisées.

**Etat de performance: travail à 100% systématique et de grande qualité**

- 7 Excellentes mises en œuvre avec des systèmes qui fonctionnent bien
- 8 Performances de haut niveau avec une amélioration continue conduisant à des résultats exceptionnels

La performance est excellente. Activités mises en œuvre à un niveau élevé, avec une coordination totale et des systèmes de "feedbacks" ou retour d'informations et d'amélioration continue.

## Annexe 1

## Outil d'auto-évaluation

**I. Les fondements du Programme**

**1. L'engagement de l'entreprise:** le management fournit un leadership visible, un personnel adéquat et des ressources dédiées à l'approvisionnement local.

**Leadership:** Tous les niveaux de la direction démontrent un engagement visible à l'approvisionnement local.

Questions	Notation		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment la Direction fait-elle la promotion de l'approvisionnement local?</li> <li>• Comment la hiérarchie examine, vérifie et gère-t-elle les activités d'approvisionnement local?</li> <li>• Est-ce que l'approvisionnement local est inscrit dans la stratégie de l'entreprise et comment est actualisée la stratégie?</li> <li>• Comment le personnel en charge de l'approvisionnement est-il sensibilisé à ce sujet et comment en fait-il sa promotion?</li> <li>• Quel type de communication sur l'approvisionnement local est mené régulièrement dans l'entreprise?</li> </ul>	Débutant		Organisation qui se concentre uniquement sur ses activités de base, l'approvisionnement local n'est pas une priorité.
	1	2	
	Émergent		Une certaine reconnaissance de l'importance de l'approvisionnement local, les activités de promotion ne sont pas souvent systématiques.
	3	4	
	Développé		L'approvisionnement local est perçu comme une priorité pour l'entreprise et les activités sont menées pour le promouvoir.
	5	6	
	Performant		Toute la direction, les responsables des achats et les différents intervenants conviennent que l'approvisionnement local est une priorité et des activités systématiques à long terme sont entreprises pour le promouvoir.
	7	8	

**Personnel :** un personnel bien formé avec des leaders, les équipes et les partenaires locaux sont en place pour soutenir l'approvisionnement local.

Questions	Notation		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a-t-il un personnel permanent chargé de l'approvisionnement local? A quel niveau hiérarchique?</li> <li>• Quelles sont les ressources humaines (y compris les niveaux) contribuant à l'approvisionnement local et à quel département reportent-elles (RSE vs achat)?</li> <li>• Y a-t-il une structure organisationnelle claire pour l'approvisionnement local, avec le personnel, les partenaires et les rôles définis? Quelle est cette structure?</li> <li>• Quels sont les partenariats locaux mis en place (institutions financières, groupes de formation) pour soutenir le développement des PME?</li> </ul>	Débutant		Le personnel travaille sporadiquement ou pas du tout sur les activités d'approvisionnement local.
	1	2	
	Émergent		Certains membres du personnel et partenaires sont dédiés à l'approvisionnement local mais le personnel n'est pas bien formé et il manque de la clarté dans la structure organisationnelle.
	3	4	
	Développé		Le personnel et les partenaires dédiés à l'approvisionnement local sont en place, ils ont été formés avec une clarté générale sur les rôles et les responsabilités.
	5	6	
	Performant		Tout un personnel formé, dévoué et des partenaires locaux forts avec des rôles organisationnels bien définis. Les fonctions d'approvisionnement local sont partie intégrante des fonctions d'approvisionnement et de la RSE.
	7	8	

## Annexe 1

**Budget:** les ressources financières suffisantes sont allouées au programme d’approvisionnement local sur le long terme.

Questions	Notation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a-t-il un budget pour les activités d’approvisionnement local? Quel en est le montant? Est-il suffisant?</li> <li>• Le budget est-il utilisé de manière efficace?</li> <li>• S’il y a un budget, pour quelles activités est-il affecté (le recrutement, le développement des PME, le financement des PME, etc.)?</li> <li>• Comment le budget est-il alloué (ad hoc, chaque année ou dans le cadre d’un plan à long terme?)</li> </ul>	Débutant 1 2	Pas de ressources financières spécifiques attribuées au PAL.
	Émergent 3 4	Utilisation inefficace ou insuffisance des ressources financières allouées au PA; la répartition se fait principalement sur une base ad hoc.
	Développé 5 6	La plupart des employés et des programmes de soutien aux PME ont un budget suffisant ainsi qu’une planification.
	Performant 7 8	Tout le personnel et les programmes de soutien aux PME sont entièrement financés et planifiés sur le long terme.

### . Bases du programme

**2. Planification:** une politique et un plan d’approvisionnement à long terme de l’entreprise est intégré.

**Politique et motivations:** l’entreprise a un certain niveau de perfection en termes d’approvisionnement local et en terme de la motivation de son personnel pour sa mise en œuvre.

Questions	Notation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a-t-il une politique d’approvisionnement local? Si c’est le cas, inclut-elle : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une définition claire de local?</li> <li>- Un système de pondération de la notation de certains types de contrats en faveur des entreprises locales?</li> <li>- Une directive claire à payer ou pas une prime pour les fournisseurs locaux?</li> <li>- Une analyse coûts / bénéfices ?</li> <li>- Mécanismes pour inciter le personnel à utiliser des sous-traitants et / ou un travail local?</li> <li>- Les motivations à promouvoir l’achat local pour tous les gestionnaires de l’entreprise et le personnel concernés?</li> <li>- Application de l’attente de l’approvisionnement local pour les contrats concernant les sous-traitants de premier rang?</li> </ul> </li> </ul>	Débutant 1 2	Il n’existe pas de politique. Peu ou pas d’accent sur l’approvisionnement local.
	Émergent 3 4	Une politique existe sous une forme incomplète. Des pratiques informelles sont en place pour inciter le personnel et promouvoir l’approvisionnement local.
	Développé 5 6	Une politique existe avec certains éléments de meilleures pratiques. Ces pratiques favorisent l’approvisionnement local.
	Performant 7 8	Une très bonne politique existe et les processus d’approvisionnement local sont pleinement actifs au sein de l’entreprise.

## Annexe 1

**Cartographie des opportunités, des PME et des partenaires:** l'entreprise a cartographié les opportunités potentielles, la capacité des PME et des partenaires locaux.

Questions	Notation		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est le montant annuel des dépenses d'approvisionnement?</li> <li>• Quelle proportion pourrait raisonnablement être acquise localement sur une période de trois à cinq ans? Comment cette estimation est-elle faite?</li> <li>• Quelles sont les caractéristiques du marché des PME locales en termes de nombre, niveaux de compétences, et leurs secteurs d'activités ?</li> <li>• Comment avez-vous obtenu ces informations?</li> <li>• Quelles sont les contraintes techniques existantes sur le marché des PME locales? Comment avez-vous obtenu ces informations?</li> <li>• Qui sont les partenaires potentiels au développement de l'approvisionnement local et quelles sont leurs capacités?</li> <li>• Y a-t-il eu des discussions avec d'autres entreprises dans la région / pays pour évaluer leur volonté / les possibilités de collaboration pour soutenir le développement des fournisseurs locaux?</li> <li>• Avez-vous pris en considération les obstacles liés aux exigences de certification / accréditation des fournisseurs locaux / leurs employés ?</li> </ul>	Débutant		Peu de compréhension du potentiel pour l'approvisionnement local, de la capacité des entrepreneurs ou des partenaires locaux.
	1	2	
	Émergent		Opportunités sporadiques identifiées et quelques PME individuelles qualifiées identifiées dans la communauté.
	3	4	
	Développé		Bonne compréhension des éléments pouvant faire l'objet d'un approvisionnement local et bonne connaissance des groupes de PME et partenaires locaux.
	5	6	
	Performant		Les opportunités pour l'approvisionnement local sont clairement identifiées et développées; la communauté des PME locales et des partenaires sont connus avec précision grâce à des revues / cartographies régulières.
	7	8	

**Stratégie et objectifs:** une stratégie claire de développement de l'approvisionnement local sur 3-5 ans est intégrée au sein de l'entreprise.

Questions	Notation		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a-t-il un plan d'approvisionnement local (avec des objectifs clairs) qui soit mis à jour régulièrement? Si oui, est ce que ce plan comprend : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des objectifs clairs et adéquats pour l'approvisionnement local?</li> <li>- Le personnel et les ressources nécessaires pour le programme?</li> <li>- Des provisions pour le soutien, le financement et le développement des PME?</li> <li>- Un processus de mise à jour régulière du plan?</li> </ul> </li> <li>• Comment les utilisateurs finaux sont impliqués dans le processus de planification?</li> <li>• Comment l'approvisionnement local est-il audité et amélioré? Quelle est la fréquence de l'audit?</li> </ul>	Débutant		Plan peu clair pour l'approvisionnement local.
	1	2	
	Émergent		Un plan élaboré pour l'approvisionnement local, bien que principalement pour des opportunités à court terme. Les objectifs ne sont pas largement connus, partagés ou suivis.
	3	4	
	Développé		Un plan clair et adéquat est en place avec des objectifs partagés. Certaines lacunes dans le plan. Il n'existe pas toujours une connaissance totale et une unanimité dans l'entreprise.
	5	6	
	Performant		Le plan est connu de toute l'entreprise. Les utilisateurs finaux sont activement impliqués dans le processus de planification.
	7	8	

## Annexe 1

**II. Systèmes d'entreprise**

3. Gestion des opportunités: les opportunités pour les contractuels locaux sont systématiquement identifiées et développées.

**Segmentation de la demande:** toutes les opportunités des différentes phases des projets de l'entreprise (construction, production, etc.) sont segmentées en plusieurs catégories, parmi lesquelles certaines sont appropriées pour l'approvisionnement local.

Questions	Notation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les opportunités sont-elles systématiquement segmentées pour les différentes phases du projet? Si oui, est-ce que ce processus:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmente selon toutes les phases du projet (préparation des travaux, construction, exploitation, etc.)?</li> <li>- Évalue à la fois à quel point l'opportunité est critique et à quel point son exécution est complexe?</li> <li>- Aboutit à des opportunités d'approvisionnement local offertes dans chaque phase de développement ?</li> </ul> </li> <li>• Comment les utilisateurs finaux et les principaux sous-traitants sont-ils impliqués dans ce processus?</li> </ul>	Débutant 1 2	Aucune tentative de segmentation n'est faite en dehors de la segmentation naturelle : services "de compétences de base" et des biens "à faible valeur ajoutée".
	Émergent 3 4	Une certaine segmentation est faite pour les activités à court terme, cependant, les utilisateurs finaux ne sont pas impliqués et le processus est ad hoc.
	Développé 5 6	Les opportunités sont bien segmentées et le processus inclut les utilisateurs finaux ainsi que les principaux sous-traitants.
	Performant 7 8	Un processus systématique est en place pour segmenter les opportunités et toutes les parties prenantes développent systématiquement de nouvelles opportunités dans toutes les phases du projet.

**Le développement de nouvelles opportunités:** de nouvelles opportunités pour l'approvisionnement local sont systématiquement développées grâce à l'externalisation, le dégroupage et / ou la définition des objectifs pour les principaux entrepreneurs à utiliser des sous-traitants locaux.

Questions	Notation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment les nouvelles opportunités sont-elles développées au-delà de celles identifiées par la segmentation?</li> <li>• Comment sont identifiées les nouvelles opportunités d'externalisation?</li> <li>• Dans quels cas sont dégroupés les contrats ou la sous-traitance?</li> <li>• Quels types d'objectifs sont fixés pour l'utilisation des sous-traitants locaux et/ ou du travail local par les principaux sous-traitants?</li> <li>• Comment les utilisateurs finaux et les principaux sous-traitants sont-ils impliqués dans ce processus d'identification?</li> <li>• Ces opportunités sont-elles systématiquement étudiées pour déterminer leur viabilité? Quel est le processus utilisé?</li> </ul>	Débutant 1 2	L'organisation se concentre uniquement sur les opportunités existantes et ne développe pas de nouvelles opportunités.
	Émergent 3 4	un certain développement de nouvelles opportunités, cependant le développement est ad hoc et n'implique généralement pas les utilisateurs finaux.
	Développé 5 6	De nouvelles opportunités pour l'approvisionnement local sont développées grâce à la dissociation, l'externalisation et / ou le travail avec des entrepreneurs.
	Performant 7 8	De nouvelles opportunités pour l'approvisionnement local sont systématiquement recherchées et développées grâce au dégroupage des contrats et la sous-traitance, l'externalisation des fonctions de l'entreprise et la fixation des objectifs en matière de contenu local avec les principaux contractants

## Annexe 1

**La gestion des risques:** les risques liés à l'approvisionnement local sont systématiquement évalués et contrôlés.

Questions	Notation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels types de risques liés à l'approvisionnement local ont été identifiés (par exemple la capacité ou les contraintes de compétences des entrepreneurs locaux)?</li> <li>• Comment ces risques sont systématiquement identifiés en même temps que les opportunités?</li> <li>• Comment ces risques sont atténués dans la structuration et la gestion des contrats (par exemple par l'utilisation de mentors ou par l'utilisation d'accords avec des entreprises internationales pour aider les fournisseurs locaux)?</li> </ul>	Débutant 1 2	Mauvaise compréhension des risques d'approvisionnement local, ou l'approvisionnement local est considéré comme trop risqué.
	Émergents 3 4	Certaines tentatives faites pour identifier et contrôler les risques associés à l'approvisionnement local; généralement en réaction aux problèmes qui surviennent.
	Développé 5 6	Bonne compréhension des risques liés à l'approvisionnement local. La plupart des leçons apprises sont partagées et les systèmes sont en place pour soutenir les entreprises locales.
	Performant 7 8	Une évaluation systématique des risques est réalisée en parallèle de la segmentation de la demande, les leçons apprises sont systématiquement utilisées pour atténuer les risques.

## II. Systèmes d'entreprise

**4. Gestion des contrats:** les offres et contrats sont gérés d'une manière équitable et transparente.

**Appel d'offres:** l'entreprise dispose d'un processus d'appel d'offres transparent et équitable qui est adapté pour les soumissionnaires locaux.

Questions	Notation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la procédure utilisée pour publier, recevoir et statuer sur les appels d'offres locaux?</li> <li>• les documents et les explications sur les appels d'offres sont-ils traduits dans les langues locales ?</li> <li>• Quelles sont les mesures prises pour prévenir la collusion?</li> <li>• Quelles sont les mesures prises pour prévenir la corruption (par exemple, par un système d'appels d'offres électronique)?</li> <li>• Comment est constitué la commission d'adjudication? Cette commission inclut-elle des représentants des utilisateurs finaux?</li> </ul>	Débutant 1 2	processus d'appel d'offres n'est pas transparent et n'est pas adapté pour les soumissionnaires locaux.
	Émergents 3 4	Certains mettent l'accent sur la transparence et une adaptation pour les soumissionnaires locaux, mais ces efforts ne sont généralement pas coordonnés.
	Développé 5 6	Le processus d'appel d'offres vise à promouvoir la transparence et prendre en compte les besoins de la plupart des entrepreneurs locaux.
	Performant 7 8	Le processus d'appel d'offres est transparent et prend en compte systématiquement les problèmes des entrepreneurs locaux d'une manière proactive, augmentant ainsi leur part de marché.

## Annexe 1

**Communication destinée aux PME:** la société dispose d'un système ouvert et transparent pour communiquer avec les PME locales partenaires ou potentiels partenaires

Questions	Notation		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment est fait le retour d'informations aux soumissionnaires non retenus? Est-ce fait en personne?</li> <li>• Quels sont les moyens mis en place permettant aux PME (contractantes ou potentiels partenaires) de contacter le service des achats de votre entreprise ?</li> <li>• Quel est le système pour les entrepreneurs locaux de prendre contact avec les services des utilisateurs finaux de votre entreprise?</li> <li>• Comment se fait la communication (par écrit, email, téléphone, en personne)? Y a-t-il des assurances que cela se fasse de manière opportune et efficace?</li> </ul>	Débutant		Aucun moyen de communication efficace mis en place. Les PME locales ont des difficultés à entrer en contact avec le service des achats et les usagers.
	1	2	
	Émergent		Des efforts ont été faits pour simplifier la communication avec les entreprises locales. Le retour d'information n'est pas systématique vers les soumissionnaires non retenus.
	3	4	
	Développé		Une bonne communication existe entre l'entreprise et les PME locales. Dans la plupart des cas, il y a un retour d'information adéquat vers les PME.
	5	6	
	Performant		Une communication bidirectionnelle systématique existe entre l'entreprise et les PME locales et il y a un retour d'information systématiquement vers les soumissionnaires non retenus.
	7	8	

**Gestion de la Performance:** l'entreprise a mis en place des mécanismes de suivi et d'évaluation des contractants locaux

Questions	Notation		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment sont établis pour chaque contrat les mesures de la performance ou les indicateurs clés de performance ?</li> <li>• Comment sont-ils convenus et rédigés dans les documents contractuels?</li> <li>• Comment cette performance est-elle mesurée, partagée entre le département des achats, les utilisateurs finaux, les PME et ceux qui fournissent le soutien aux PME?</li> <li>• Quelles sont les motivations pour encourager les entrepreneurs locaux à atteindre et dépasser les objectifs?</li> </ul>	Débutant		Les mesures de performance ne sont pas clairement définies. Les systèmes de gestion de la performance ne sont pas mis en place.
	1	2	
	Émergent		Certains indicateurs de performance sont définis. Il y a un manque de coordination entre l'utilisateur final, le service d'approvisionnement et les PME locales. Les évaluations de performance ne sont effectuées qu'après des incidents.
	3	4	
	Développé		Les mesures de performance sont coordonnées et bien définies. Les mesures sont communiquées à la plupart des fournisseurs locaux; des évaluations sont généralement effectuées.
	5	6	
	Performant		Les mesures de performance sont bien définies avec des Indicateurs Clés de Performance (ICP) clairs qui sont surveillés de manière coordonnée. Les fournisseurs locaux sont soutenus et incités à assurer une amélioration continue.
	7	8	

## Annexe 1

**III. Soutien aux PME**

**5. Engagement des PME:** Les PME locales sont pleinement conscientes des opportunités d'affaires et des normes requises, et sont évaluées pour définir leur niveau.

**Leadership:** tous les niveaux de la hiérarchie démontrent un engagement vis à vis de l'approvisionnement locales

Questions	Notation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que l'entreprise tient une base de données de fournisseurs locaux potentiels (PME) ? Si c'est le cas, cette base de données contient-elle :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des informations de base sur l'entreprise (contact, l'historique, le statut juridique)?</li> <li>- Des indications sur la performance des PME (chiffre d'affaires, la valeur des contrats, etc.)?</li> <li>- Des attestations de formation et les détails sur leur niveau d'accès au financement?</li> </ul> </li> <li>Des informations sur les mécanismes de gestion, de mise à jour et d'utilisation de ces informations par l'entreprise.</li> </ul>	Débutant 1 2	La base de données n'existe pas ou n'est pas utilisée.
	Émergent 3 4	Certaines informations sur les PME locales sont conservées, mais l'information est incomplète et n'est pas régulièrement utilisée.
	Développé 5 6	Une base de données des PME locales est maintenue et référencée, même si elle peut être dépourvue de certaines informations.
	Performant 7 8	Une base de données complète de toutes les PME locales est maintenue, régulièrement mise à jour, et utilisée comme un outil intégré pour communiquer et suivre les progrès des PME locales.

**Communication des opportunités:** Les PME locales sont régulièrement informées des opportunités offertes et des normes requises.

Questions	Notation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les moyens utilisés pour communiquer sur les opportunités pour les entreprises locales (par exemple, des ateliers publics, la publicité, des panneaux d'affichage, les associations professionnelles)?</li> <li>A quelle fréquence sont utilisés ces moyens de communication?</li> <li>Quels sont les efforts déployés pour atteindre les PME appartenant à des femmes et à des groupes raciaux / ethniques minoritaires, ainsi que les PME des zones rurales?</li> <li>Ces opportunités sont-elles annoncées à l'avance (6-12 mois) pour leur permettre de se préparer?</li> <li>Comment les fournisseurs locaux sont-ils sensibilisés et formés aux normes de la société?</li> </ul>	Débutant 1 2	Pas ou peu de communication des opportunités ou des normes à la communauté des fournisseurs locaux
	Émergent 3 4	Certaines opportunités sont communiquées à la communauté locale, mais pas d'une manière cohérente ou complète. Les normes ne sont pas bien comprises.
	Développé 5 6	La plupart des opportunités sont communiquées régulièrement et les normes sont mises à la disposition des acteurs.
	Performant 7 8	Toutes les opportunités sont systématiquement et régulièrement communiquées à la communauté locale 6-12 mois avant les appels d'offres. Des efforts sont faits pour communiquer à un large éventail de PME. Les normes sont bien établies et bien comprises pour chaque type de contrat.

## Annexe 1

**Évaluation des PME:** les PME sont pré-qualifiées et régulièrement évaluées pour encourager l'amélioration continue.

Questions	Notation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le processus d'évaluation / de pré-qualification des PME fournisseurs potentiels?</li> <li>• Comment sont rendus transparents les critères d'évaluation et reliés aux meilleures pratiques internationales?</li> <li>• Quel est le processus d'évaluation des fournisseurs locaux pendant et après la période de passation des marchés?</li> <li>• Quelles sont les preuves que ces évaluations conduisent à l'amélioration de la performance des PME?</li> </ul>	Débutant 1 2	Aucune évaluation formelle des fournisseurs locaux. Aucun système de pré-qualification en place.
	Émergent 3 4	Certaines procédures de pré-qualification mises en place pour les fournisseurs potentiels. Les fournisseurs actifs sont rarement réévalués après l'attribution d'un contrat.
	Développé 5 6	Une procédure d'évaluation bien définie est utilisée pour la pré-qualification de la plupart des soumissionnaires. Le processus est coordonné entre l'entreprise et ses principaux sous-traitants et est utilisé pour l'amélioration continue.
	Performant 7 8	Une procédure d'évaluation bien définie est systématiquement utilisée pour la pré-qualification, pendant et après la durée du contrat. Le processus est transparent et homogène entre toutes les parties prenantes.

### III. Soutien aux PME

**6. Développement des PME:** les PME locales sont systématiquement soutenues pour développer leurs compétences et techniques en gestion et sont assistées dans l'accès au financement.

**L'excellence en affaires:** l'encadrement et les programmes de formation sont en place pour aider les fournisseurs locaux à développer des compétences en gestion d'entreprise

Questions	Notation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De quelles formes d'encadrement, de formation et de programmes de coaching l'entreprise dispose-t-elle pour aider les PME locales à développer leurs compétences dans les affaires?</li> <li>• Ces programmes sont-ils axés sur les fournisseurs existants et potentiels (et pas seulement les PME locales)?</li> <li>• Comment ces programmes de soutien comblent-ils les écarts de performance identifiés par les utilisateurs finaux et les services d'approvisionnement?</li> <li>• Comment les principaux sous-traitants contribuent-ils à l'encadrement, la formation et / ou le coaching?</li> </ul>	Débutant 1 2	Aucun programme d'encadrement, de formation ou de coaching n'est en place.
	Émergent 3 4	Un programme d'encadrement de certains fournisseurs, de la formation ou du coaching est effectué, généralement en réponse à des problèmes opérationnels.
	Développé 5 6	La plupart des lacunes des fournisseurs sont identifiées et des programmes d'encadrement, de formation et / ou d'encadrement sont mis en place. Ils sont coordonnés par l'entreprise.
	Performant 7 8	Les carences des fournisseurs sont systématiquement identifiées et des programmes de coaching, de mentorat, de formation et / ou d'encadrement sont mis en place, les programmes sont gérés par la société et ses principaux sous-traitants.

## Annexe 1

**Excellence technique:** l'encadrement et les programmes de formation sont en place pour aider les fournisseurs locaux à développer des compétences techniques indispensables

Questions	Notation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels types de programmes d'encadrement, de formation et de coaching l'entreprise a-t-elle mis en place pour aider les PME locales à développer leurs compétences techniques?</li> <li>Ces programmes sont-ils axés sur les fournisseurs existants et potentiels (et pas seulement les PME locales)?</li> <li>Comment ces programmes de soutien comblent-ils les écarts de performance identifiés par les utilisateurs finaux et les services d'approvisionnement?</li> <li>Comment les principaux sous-traitants contribuent-ils à l'encadrement technique, la formation et / ou le coaching?</li> </ul>	Débutant 1 2	Aucun programme d'encadrement technique, de formation ou de coaching n'est en place.
	Émergent 3 4	un certain encadrement technique, une formation ou coaching se produit généralement en réponse à des problèmes opérationnels.
	Développé 5 6	La plupart des lacunes des entreprises sont identifiées et des programmes d'encadrement, de formation et / ou d'encadrement sont en place. Les programmes sont coordonnés par l'entreprise.
	Performant 7 8	Les lacunes techniques des fournisseurs sont systématiquement identifiées et des programmes de coaching, d'encadrement ou d'encadrement sont mis en place, les programmes sont gérés par la société et ses principaux sous-traitants.

**Accès au financement:** les systèmes sont en place pour les contrats locaux afin d'aider les fournisseurs à financer leurs fonds de roulement et leurs investissements

Questions	Notation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans quelle mesure le marché bancaire local soutient-il les PME? Quelle en est la preuve?</li> <li>Y a-t-il une harmonisation pour les fournisseurs locaux et internationaux en ce qui concerne la TVA?</li> <li>Quel genre d'accords l'entreprise a établie avec les institutions bancaires locales afin d'aider les PME locales?</li> <li>Quel type de systèmes d'avances, de paiement anticipé ou avance de trésorerie utilise l'entreprise pour soutenir les fournisseurs locaux?</li> <li>Quel type de produits a été créé par l'entreprise et les institutions financières pour soutenir les PME locales?</li> </ul>	Débutant 1 2	Les fournisseurs locaux font face à des contraintes financières qui ne sont pas prises en compte par l'entreprise.
	Émergent 3 4	Des mécanismes permettant l'accès au financement sont parfois mis en place en réponse à des problèmes ponctuels, des systèmes ne sont pas établis pour prévenir les problèmes futurs.
	Développé 5 6	De réelles tentatives sont faites pour comprendre les besoins de financement des fournisseurs locaux. L'aide est fournie par l'entreprise de manière structurée.
	Performant 7 8	Les besoins de financement des fournisseurs locaux sont bien compris et une gamme appropriée de solutions internes et externes est mise en place pour leur apporter un soutien.

## Annexe 1

## solutions proposées

**I. Fondements du programme****1. L'engagement de l'entreprise**

Descriptions	Propositions
<b>Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectuer des présentations / discussions avec les PDG et les cadres supérieurs pour obtenir le soutien interne</li> <li>• Inclure l'approvisionnement local comme un élément de la stratégie d'entreprise</li> <li>• Mener de grandes sessions de formation/marketing au sein de l'entreprise sur les objectifs de l'approvisionnement local, la stratégie et les activités</li> <li>• Inclure les objectifs de l'approvisionnement local ainsi que les résultats obtenus dans les outils de communication de l'entreprise</li> </ul>
<b>Personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nommer un responsable de l'approvisionnement local</li> <li>• Planifier et clarifier les responsabilités de l'approvisionnement local pour les utilisateurs finaux, le service en charge de l'approvisionnement et l'équipe RSE</li> <li>• Développer des relations avec des partenaires locaux qui peuvent se charger de la formation, de l'encadrement et de l'assistance pour l'accès au financement</li> </ul>
<b>Budget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclure l'approvisionnement local comme une ligne budgétaire à long terme</li> </ul>

**2. Planification**

Nom	Propositions
<b>Politique et incitations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer une politique d'approvisionnement local, en coopération avec les utilisateurs finaux, le service des achats et le département RSE</li> <li>• Inclure les objectifs d'approvisionnement local dans les tableaux de bord individuels pour tous les départements de l'entreprise qui sont concernés</li> </ul>
<b>Cartographie des opportunités, des partenaires et des PME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectuer une revue initiale et une segmentation des opportunités pour les 3-5 prochaines années</li> <li>• Réaliser une cartographie de référence des PME afin de comprendre le nombre, la capacité et les champs de spécialisation des PME locales</li> <li>• Procéder à un exercice de cartographie pour comprendre la portée et la capacité des partenaires de développement des PME</li> </ul>
<b>Stratégie et objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer un plan local d'approvisionnement de 3-5 ans en collaboration avec les utilisateurs finaux, le service des achats et le département RSE</li> </ul>

## Annexe 1

<b>II. Systèmes d'entreprise</b>	
<b>3. Gestion des opportunités</b>	
<b>Description</b>	<b>Propositions</b>
<b>Segmentation de la demande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impliquer les utilisateurs finaux ainsi que les services d'approvisionnement dans l'examen systématique et la segmentation des opportunités pour les 3-5 prochaines années. Élaborer un plan qui est revu périodiquement et mis à jour au moins tous les trois mois.</li> </ul>
<b>Développer de nouvelles opportunités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituer un processus systématique pour identifier et étudier les nouvelles opportunités. Ces opportunités pourraient provenir: <ul style="list-style-type: none"> <li>- De l'externalisation: identifier et étudier la faisabilité économique d'une externalisation de biens et services actuellement produits en interne.</li> <li>- Du dégroupage: étudier la faisabilité et l'acceptabilité sociale d'un dégroupage des gros contrats existants en petits marchés qui peuvent être plus facilement exécutés par des fournisseurs locaux</li> <li>- Fixation des objectifs pour les principaux entrepreneurs: établir et appliquer des objectifs pour les principaux sous-traitants sur la base du nombre et du volume des sous-traitants locaux et / ou main-d'œuvre locale</li> </ul> </li> </ul>
<b>La gestion des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instaurer une gestion des risques et des mesures d'atténuation comme un élément clé de l'identification des opportunités et la structuration des contrats</li> </ul>
<b>4. Gestion des contrats</b>	
<b>Description</b>	<b>Propositions</b>
<b>Appels d'offres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• réviser les procédures de communication des appels d'offres et s'assurer qu'elles soient adaptées aux fournisseurs locaux</li> <li>• Examiner la nécessité de traduire les appels d'offres dans les langues locales</li> <li>• Examiner les mécanismes anti-collusion et veiller à ce que des mesures soient prises pour éviter la collusion</li> </ul> <p>revoir la procédure de réception et d'adjudication afin de s'assurer que toutes les mesures sont prises pour prévenir la corruption. Considérer un système de soumission électronique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à ce que le comité d'adjudication comprenne les utilisateurs finaux ainsi que le personnel en charge de l'approvisionnement</li> </ul>
<b>Communication vers les PME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mener des séances de retour d'informations en personne pour les soumissionnaires locaux finalistes qui n'ont pas été sélectionnés</li> <li>• Mettre en place un système clair pour que les fournisseurs potentiels puissent contacter le service d'approvisionnement</li> <li>• Créer un point de contact unique</li> <li>• Mettre en place un système clair pour que les fournisseurs locaux puissent communiquer avec le service d'approvisionnement et une personne désignée représentant les utilisateurs finaux</li> </ul>
<b>Gestion de la performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un système pour inclure les Indicateurs Clés de Performance (ICP) dans les contrats</li> <li>• Mettre en place un système pour organiser des réunions entre les utilisateurs finaux, le service d'approvisionnement et les PME pour fournir des retours d'expériences sur les contrats</li> <li>• Créer un système de motivations dans les contrats pour que les fournisseurs atteignent et dépassent leurs objectifs</li> </ul>

## Annexe 1

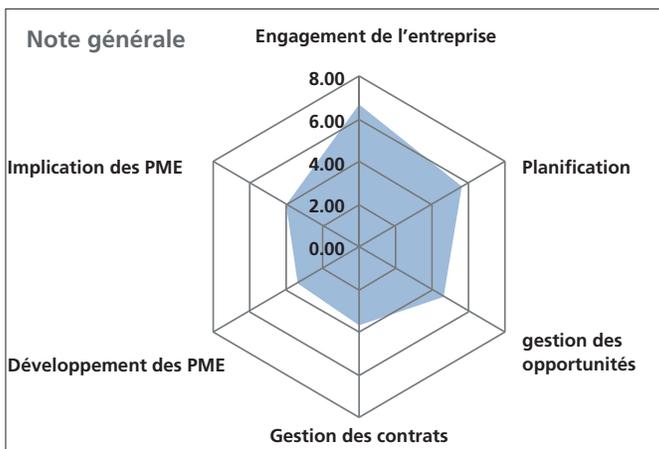
## III. Soutien aux PME

## 5. L'engagement des PME

Description	Propositions
<b>base de données des entrepreneurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer et utiliser une base de données exhaustive des fournisseurs locaux. Instaurer un système de mise à jour régulière</li> </ul>
<b>Communiquer les opportunités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenir des réunions régulières (une fois tous les 3-6 mois) pour communiquer sur les opportunités à venir ainsi que les résultats obtenus</li> <li>• Mettre en place un système de notification complète des fournisseurs locaux. Considérer les emails, SMS, tableaux d'affichage, radio et annonces dans la presse locale</li> <li>• Élaborer et dispenser des formations pour que les fournisseurs locaux relèvent leurs standards</li> </ul>
<b>Évaluations des PME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer et mettre en œuvre un système pour pré-qualifier et évaluer les PME locales</li> <li>• Mettre en place un système d'évaluation des PME pendant et après les contrats, cette évaluation ne doit pas se concentrer uniquement sur les ICP (voir section de la gestion des contrats), mais plus généralement sur les compétences techniques et managériales des PME.</li> </ul>

## 6. Le développement des PME

Description	Propositions
<b>L'excellence dans les affaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un programme d'encadrement interne basé sur les activités et l'appui technique</li> <li>• Mettre en place un programme de formation avec les partenaires extérieurs basé sur les activités et l'appui technique</li> </ul>
<b>L'excellence technique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un programme de coaching avec les partenaires extérieurs basé sur les activités et l'appui technique</li> </ul>
<b>L'accès au financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir des relations / protocoles d'accords (MOU) avec des banques locales</li> <li>• Raccourcir les délais de paiement</li> <li>• Mettre en place un système d'avance interne pour les fournisseurs locaux</li> <li>• Mettre en place des outils spécifiques pour le financement des fournisseurs</li> </ul>



*Ceci est un aperçu indicatif d'un diagramme de radar*

## Annexe 2

# Type de formulaire de validation d'une entreprise communautaire

Ce formulaire a été créé par Newmont Ghana Gold Limited pour vérifier qu'une entreprise est domiciliée dans la communauté locale. Pour qu'une entreprise puisse être considérée comme une entreprise de la communauté, le formulaire devait être complété avec une vérification par les responsables en habilité dans la section de validation.

Section des informations personnelles		
<b>Nom complet</b>		
..... <i>Prénom</i>	..... <i>Deuxième prénom</i>	..... <i>Nom de famille</i>
<b>Date de naissance</b>	<b>Lieu de naissance</b>	
..... <i>JJ / MM / AAAA</i>	..... <i>Village, district et région</i>	
<b>Adresse personnelle</b>		
..... .....		
<b>Nom de l'entreprise</b>		
.....		
<b>Adresse de l'entreprise</b>		
..... ..... .....		
<b>Contact</b>		
.....		
Je certifie que les informations contenues dans ce formulaire sont exactes et complètes et je comprends que toute fausse déclaration ou omissions fournies dans ce formulaire peuvent entraîner la résiliation de mon contrat actuel.		
..... <i>Signature</i>		..... <i>Date</i>
Validation section		
<b>Section de validation</b>		
Chef		
.....		
Assemblée		
.....		
Jeune leader		
.....		
..... <i>Nom</i>	..... <i>Signature</i>	..... <i>Date</i>
<b>Numéro d'immatriculation:</b>		
<i>(office use)</i>		
.....		

## Annexe 3

# Étude de cas d'une joint-venture entre une petite ou moyenne entreprise (PME) et une société minière

## Joint-Venture entre les PME et les sociétés minières

Associer des PME à de grandes entreprises contractantes, spécialisées et expérimentées, à travers de simples joints ventures (JV) peut aider à réduire les carences de compétences, en particulier dans les zones reculées des pays en développement où les opérations des sociétés pétrolières, gazières et minières sont souvent situées. Une JV offre une solution pour les grandes entreprises spécialisées qui souhaitent soutenir les entrepreneurs locaux à travers la sous-traitance locale sans compromettre la qualité et les normes générales des biens et services dont ils ont besoin.

### Contexte

La société A sous-traitait avec succès avec des entreprises dans les grandes villes sud-africaines comme Johannesburg, Pretoria et Rustenburg. Dans le même temps, elle s'efforçait d'atteindre les objectifs réglementaires "Black Economic Empowerment" du pays et d'augmenter les opportunités pour les PME dans les communautés voisines.

Avec la collaboration d'IFC, la société A a démontré qu'elle pouvait accroître son soutien aux PME locales dans le voisinage immédiat de ses opérations minières dans la province du Nord-ouest, une région où le travail qualifié est en nombre insuffisant et le chômage est élevé. Le programme a aidé les PME dans la compréhension du processus d'appel d'offres, négociant avec les compagnies spécialisées et aidant à la rédaction et l'enregistrement de la documentation des JV. Le processus de JV peut être difficile et exige de la patience et de l'engagement à la fois de la société spécialisée et des PME. Ceci est particulièrement important dans le maintien de la qualité dans le processus d'encadrement tout en respectant les obligations contractuelles du client. Dans le même temps, un contrat de JV est une occasion unique de promouvoir la formation professionnelle.

Un échantillon de la documentation d'une JV est décrit ci-dessous.

### Un Résumé de la structure organisationnelle de la société XYZ Ltd

Une des structures de JV que la compagnie A a facilité est celle entre la Compagnie B (une entreprise spécialisée avec 15 ans d'expérience dans les services miniers) et un consortium de PME:

- PME 1, appartenant à un homme avec une expérience de sept années dans les services miniers
- PME 2, appartenant à quatre femmes avec une expérience professionnelle très limitée
- PME 3, détenue par quatre jeunes qui n'ont aucune expérience professionnelle

Les PME 3 et 2 ont formé une joint-venture appelée JV 1. Cette nouvelle PME formait une joint-venture avec la PME 1 afin d'avoir un accord avec la société spécialisée.

Cette JV a réussi à obtenir un financement sur 5 ans de ZAR30 millions (environ USD 4 millions) sur un contrat pour une aspiration souterraine et le nettoyage des machines et des courroies transporteuses.

## Annexe 4

# Questionnaire sur la diversification des fournisseurs

## Modèle de profil pour la diversification des fournisseurs de la société

Utilisez ce modèle pour créer votre propre formulaire fournisseur, y compris les catégories et codes pertinents de l'industrie.

Profil pour la diversification des fournisseurs de la société			
<b>Nom de l'entreprise</b> .....			
<b>Contacts:</b> .....		<b>Fonction:</b> .....	
<b>Ville:</b> <small>(inc zip/post code)</small> .....	<b>Pays:</b> .....		
<b>Téléphone:</b> .....	<b>Fax:</b> .....		
<b>Email:</b> .....	<b>Site Web:</b> .....		
<b>Date de création de l'entreprise:</b> .....			
<b>Ventes brutes annuelles pour ces trois dernières années:</b>	<b>Année:</b> .....	<b>US\$:</b> .....	
	<b>Année:</b> .....	<b>US\$:</b> .....	
	<b>Année:</b> .....	<b>US\$:</b> .....	
<b>Structure juridique (cocher une case):</b>			
<input type="checkbox"/> Société	<input type="checkbox"/> Partenariat	<input type="checkbox"/> Entreprise individuelle	<input type="checkbox"/> Joint venture
<input type="checkbox"/> Franchise	<input type="checkbox"/> A but non lucratif		
<b>L'entreprise appartient-elle à des minorités?</b>	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
<b>L'entreprise appartient-elle à des femmes?</b>	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
<b>L'entreprise est-elle détenue par des jeunes?</b>	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
<b>Pourcentage des minorités et des femmes dans vos équipes:</b>			
<b>Personnel de support</b>	<b>Personnel spécialisé</b>	<b>Principaux responsables</b>	<b>Conseil d'administration</b>
<b>Minorités</b> .....			
<b>Femmes</b> .....			

Continue next page

## Annexe 4

Profil pour la diversification des fournisseurs de la société			
Description des produits de la société (s) et / ou ses service (s) :			
.....			
.....			
.....			
Type de service/produit :			
<input type="checkbox"/> Représentant de la fabrication de détail	<input type="checkbox"/> Intermédiaire/ facilitateur	<input type="checkbox"/> Fabricant	
<input type="checkbox"/> Grossiste	<input type="checkbox"/> Entreprise de construction	<input type="checkbox"/> Services professionnels	
<input type="checkbox"/> Publication / diffuseur	<input type="checkbox"/> Consultant	<input type="checkbox"/> Distribution/revendeur	
<input type="checkbox"/> Service provider	<input type="checkbox"/> Fournisseur de services fret / transport	<input type="checkbox"/> Autres	
Zone géographique de services:			
<input type="checkbox"/> Local	<input type="checkbox"/> Regional	<input type="checkbox"/> National	<input type="checkbox"/> International
Spécifiez: .....			
Êtes-vous actuellement certifié?			
Par un conseil de minorité / agence nationale	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
Par un conseil d'entreprise / agence nationale de femmes	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
Par un organisme municipal, c'est à dire un organisme du gouvernement fédéral, étatique ou local	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
Autre, préciser : .....			
.....			
Avez-vous déjà conduit des affaires avec notre entreprise ?		<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Cochez toutes les cases qui vous correspondent et transmettez une copie de vos documents de certification ainsi que ce formulaire dûment complété.			
Inclure également deux copies d'une fiche d'information de votre entreprise.			

## Annexe 5

# Description d'un groupe de travail

La commission d'étude est un groupe de travail au sein de l'entreprise composé:

- du personnel en charge de l'approvisionnement
- des utilisateurs finaux clés (relations communautaires, investissements durables, opérations)
- des représentants des principaux sous-traitants qui sont familiers avec l'approvisionnement et les achats

Le but principal du groupe de travail est de:

- Identifier les opportunités de marchés appropriées à la localisation, segmentées par secteur, avec des déboursements projetés et une planification (voir annexe 6: Matrice de priorisation).
- Identifier une personne ressource (PAL champion) au sein de l'entreprise pour chaque département, qui, si possible, peut aider à l'analyse des lacunes des entreprises locales dans les secteurs respectifs et fournir des informations pour le programme de formation / encadrement
- Suivre la performance au niveau opérationnel avec chaque personne ressource (PAL champion) chargée de surveiller les indicateurs clés de performance de leur département

## Annexe 6

# Outil pour identifier et prioriser les opportunités d'affaires locales

Une version de cet outil facile à utiliser est disponible en ligne <http://commdev.org/content/document/detail/2729/>

Cette annexe vous aidera à identifier et prioriser les opportunités d'approvisionnement local.

L'outil est composé d'une matrice (étape 1), d'un fichier PDF téléchargeable 21 et d'un outil de travail

(étapes 2, 3 et 4), téléchargeable sous format Excel 22. La Matrice vous guidera tout au long du processus à plusieurs étapes à :

- Identifier les produits et services potentiels pour l'approvisionnement local
- Segmenter les opportunités présélectionnées selon trois niveaux: risque faible / risque faible à risque élevé / difficile
- Donner la priorité aux opportunités à exploiter dans le court, moyen et long terme

## Étape 1

Tenir une réunion du groupe de travail. Inclure les équipes d'approvisionnement, les services des utilisateurs finaux et le service des relations communautaires. Mener une réflexion sur les biens et services qui pourraient être fournis par des entreprises locales. Vous trouverez trois feuilles de travail pour aider à démarrer le processus:

- 1A: Liste restreinte des potentielles opportunités locales de prestation de services
- 1B: une liste de produits potentiels
- 1C: une liste des opportunités segmentées par étape de l'opération 23

## Étape 2

Utilisez l'outil de l'étape 2 pour trier les opportunités en fonction du niveau de risque / difficulté. Les définitions sont fondées sur les expériences d'IFC avec les clients précédents, adaptez les à votre situation. Vous pouvez en outre trier la liste des opportunités selon qu'il s'agisse de contrats à court terme / petits contrats ou gros contrats/long terme.

## Étape 3

Établir les priorités et se concentrer sur quelques opportunités. Cet outil utilisera les connaissances recueillies au cours de l'évaluation rapide<sup>24</sup>, comme on l'a vu dans le chapitre 4, pour aider à identifier les meilleures opportunités dont l'issue est certain.

L'outil de l'étape 3 utilise un exemple de cas réel d'adaptation. Dressez la liste des opportunités par secteurs / sous-secteurs et entendez-vous sur les critères à utiliser. L'outil propose diverses notes et pondérations - celles-ci doivent être adaptées à chaque projet. Par exemple, si la création d'emplois est important pour votre entreprise, elle doit avoir une pondération supérieure aux autres critères.

## Étape 4

Surveiller les résultats et les impacts du programme par des ICP tels que le nombre de contrats et le nombre d'emplois créés. Il est particulièrement important d'avoir ces informations lors des échanges avec les parties prenantes.

21 <http://commdev.org/content/document/detail/2729/>

22 <http://commdev.org/content/document/detail/2729/>

23 Approvisionnement auprès de PME dans les communautés locales. Un guide de bonnes pratiques pour les secteurs du pétrole, du gaz et des mines en Australie. <http://commdev.org/content/document/detail/2634/>

24 Les informations contenues dans l'évaluation rapide permettront d'identifier l'expérience et les formations disponibles sur le marché local et de déterminer combien de temps un programme de formation prendra pour une situation donnée. Par exemple, si une PME n'a besoin d'apprendre que comment déterminer le coût de ses produits, la formation sera beaucoup plus courte que pour celle qui aura besoin d'aide technique pour améliorer la qualité et ses processus.

Annexe 6: Outil pour identifier et classer par priorité les opportunités d'affaires.

**Etape 1A- Une Sélection potentielle d'offres de services pour les achats locaux**

**Offre de services à court terme**



Annexe 6: Outil pour identifier et classer par priorité les opportunités d'affaires.

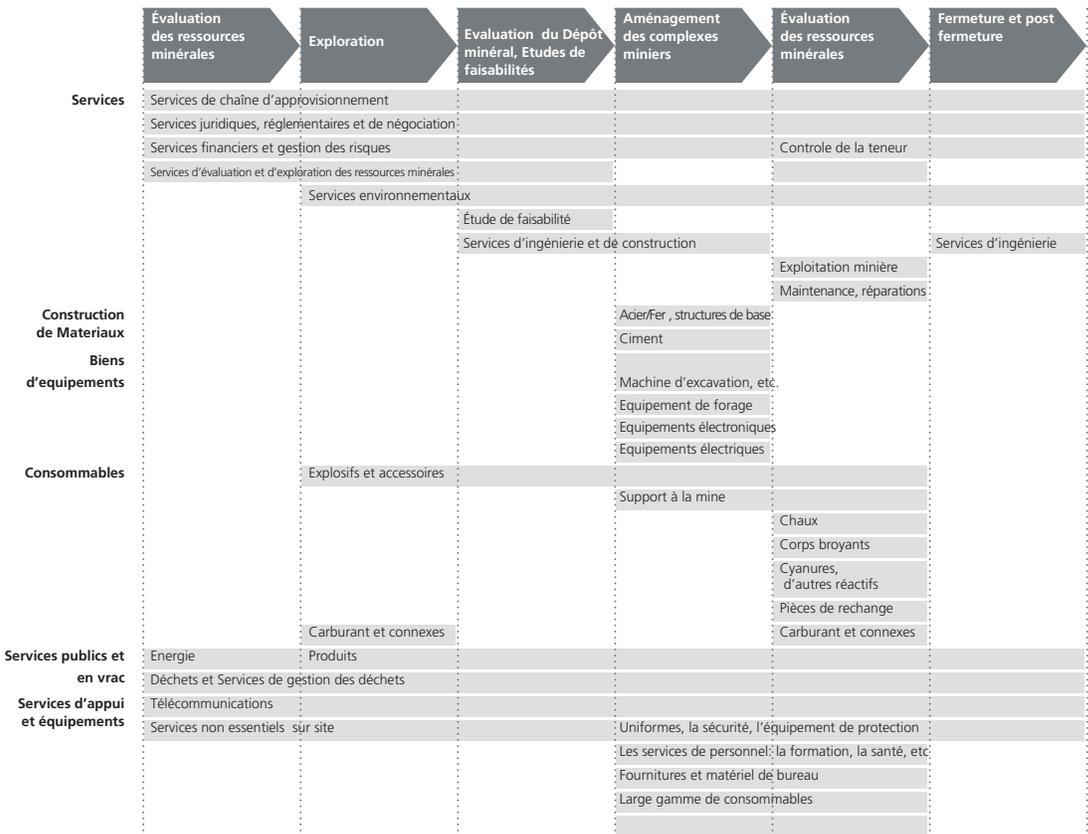
**Etape 1C- Une Sélection potentielle d'offres de services pour les achats locaux**

**Offre de services à long terme**



Annexe 6: Outil pour identifier et classer par priorité les opportunités d'affaires.  
**Etape 1E- Une Sélection potentielle d'offres de services pour les achats locaux**  
**Offre de services à court et long terme**

Annexe 6: Outil d'identification et de priorisation d'opportunités d'affaires  
**Etape 1F- Les phases d'exploitation minière et les principaux intrants**



\* Procuring from SMEs in local communities. A good Practice Guide for the Australian Mining Oil and Gas sectors.  
<http://commdev.org/content/doc/unenvr/detail/2634/>

Annexe 6: Outil pour identifier et classer par priorité les opportunités d'affaires.

### Etape 1G- Une Sélection potentielle d'offres de services pour les achats locaux

Choisissez selon la liste suivante de services

#### Offre de biens à court terme

Approvisionnement alimentaire	Fournitures de papeterie / bureautique	Matériaux de construction	Produits de nettoyage	Quincaillerie	Mobilier et agencements	Carburants et lubrifiants	Moteurs d'automobile	Appareils Électroménagers	Fournitures médicales
Légumes frais	Articles à imprimer	Sable, gravier	Savons	Outils	Bureaux, chaises, tables	Carburant automobile	Berlines	Machines à laver	
Fruits	Papier blanc / copie	Ciment	Détergents	Peintures	Lits	Gaz (LPG)	Utilitaires	Lave-vaisselle	
Viandes	Consommes imprimantes	Bois	Solvants	pointes	Rideaux	Petrole / Kerosene	4x4	Séchoirs	
Fruits de mer	Instruments d'écriture	"Pierre, briques, blocs"	Vernis - cirage	Petites pièces	Revêtements de sols	Lubrifiants simples pour moteurs	Motos	Télévisions	
Lait	Agrafes, broches, clips, etc	Fer de construction	Balais		Vaisselle, couverts		Camions	Equipement audio	
Oeufs		Echafaudage	Chiffons		Lingerie de Lit et de toilette			Ordinateurs	
Epicerie		Fabrication de la dalle préfabriquée						Petits électroménagers	
Boissons		Isolation préfabriquée						Lampes	

#### Opportunités à long terme : services

Consommes d'ingénierie	Equipements	"Informatique et communications"	Fabrication de matériel
Consommes pour la soudure	Tuyauterie	Téléphones	Outils de base pour la réparation
Produits chimiques	Pompes	tableaux électriques / cartes électroniques	Pompe à eau
Fixations	Vannes	Routers	Bride et raccords de base
Equipement de sécurité	garnitures - raccords	Ordinateurs haut de gamme	Interrupteur électrique
Produits extincteurs	Isolation	Traceurs	Porte / block / clapets
Produits de nettoyage	Navires		Pompe de Moteur et pompe normale
	Instruments		Câble électrique souterrain
			Construction de remorques
			Vannes d'instrumentation
			Fabricant de tuyaux
			Générateurs électriques
			Echangeurs de chaleur
			Tours mécaniques
			Navires
			Equipements automobiles / Camions

Annexe 6: Outil pour identifier et classer les opportunités d'affaires locales.

## Etape 2- Trier les potentiels fournisseurs locaux sélectionnés en étape 1 en 3 niveaux

### Description des niveaux

<b>Niveau 1</b> (facile à exécuter / risque faible des opérations)	<b>Niveau 2</b> (difficulté moyenne pour exécuter / risque moyen à l'exploitation)	<b>Niveau 3</b> (difficile à exécuter / haut risque à l'exploitation)
"Opportunité d'affaires limitée à moins de 3 ans"	"Opportunité d'affaires disponibles pour les prochaines 5 à 10 ans"	"Opportunité d'affaires sur plus de 10 ans"
"Opportunité d'affaires nécessitant une main-d'œuvre peu qualifiée"	"Viabilité de l'entreprise d'un fournisseur pourrait être liée aux indicateurs de performance clé "	Contrat sur base de Performances
"Contrat direct avec les fournisseurs pour des biens et matériels"	"Opportunité d'affaires nécessitant de base main-d'œuvre qualifiée"	"Opportunité d'affaires nécessitant une main-d'œuvre qualifiée"
"Contrat indirect avec les fournisseurs pour des services totalement contrôlés par un chef de file (Société)"	"Contrat de service pouvant être partiellement supervisé par l'entreprise chef de file ou entrepreneur principal"	"Opportunité d'affaires pouvant exiger un haut niveau de connaissance en technologie"
Moins critique pour les opérations de la société chef de file	"Opportunité d'affaires pouvant exiger des connaissances de base en technologie"	"Chef de file n'exerce pas une supervision "
Moins de compétences techniques requises		Le risque d'entreprise est critique et le coût est un facteur moins important
Le coût est un facteur clé		

### Potentiels présélectionnés triés par niveaux

<b>Niveau 1</b>	<b>Niveau 2</b>	<b>Niveau 3</b>
<b>Services</b>		
<b>Court Terme</b>		
<b>Long terme</b>		
<b>Biens</b>		
<b>Court Terme</b>		
<b>Long terme</b>		

## Annexe 6: Outil pour identifier et classer par priorité les opportunités d'affaires. Etape 3- Outil pour prioriser / identifier des gains rapides a partir de la liste des opportunités pour l'achat local (étape 2)

Cet outil utilise un cas d'exemple et des exemples de critères. S'il vous plaît cet outil est à valider avec votre équipe en charge des Affaires communautaires.

Facteurs de ponderation	Critères										Score Total	Note pondérée	
	0.05	0.1	0.15	0.05	0.15	0.1	0.05	0.05	0.15	0.15			
	Volumes des dépenses en US \$ (Construction 2 ans)	Phase de construction	Phase d'exploitation	Les capacités des PME existantes	Niveau d'intensité de la main-d'œuvre (de création directe d'emplois)	Exigences techniques en/à portée de main	"Les possibilités de coopération avec un plus grand fournisseur"	RSI Positif (du point de vue réputationnelle)	La capacité de formation existante sur le marché	Durée des services consultatifs pour les PME au lieu requis dans les 6 prochains mois	Entreprises locales potentiels pouvant fournir des produits en phase post-construction ou à d'autres marchés		
<b>Sectors / Sub-sectors identified for local sourcing</b>													
<b>Biens</b>													
Matériaux de construction	3	2	3	1	3	2	3	2	2	3	24	2,5	
Papeterie et fournitures de bureau (non informatiques)	3	3	2	1	3	1	2	2	3	3	23	2,45	
Matériel, des outils, petites pièces, élus. fournitures, petit PVF, etc.	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	22	2,2	
EPP	3	3	1	1	2	3	3	2	2	2	22	2,1	
Fournitures menuiserie / maçonnerie	3	3	2	2	2	1	3	2	2	2	22	2,1	
Mobilier et agencements	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	21	2,1	
Fournitures médicales	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	15	1,65	
Echafaudages en acier	2	3	1	2	1	2	2	2	2	1	18	1,65	
Offre et accessoires informatiques	2	2	1	1	1	3	1	1	2	1	15	1,5	
Chargement / déchargement des matériaux	0	1	1	2	1	1	2	2	3	1	14	1,4	
Fabrication de la dalle préfabriquée	2	1	1	2	1	1	3	1	2	1	15	1,35	
Fabrication isolation préfabriquée	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	12	1,2	
<b>Services</b>													
Entrepreneurs petits de construction (fossés, peinture, etc)	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	26	2,6	
Services d'accueil, d'entretien ménager, restauration et de maintenance	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	26	2,6	
Stockage de froid - inclus dans les services d'accueil			1				3	1	1				
Horticulture - inclus dans les services d'accueil			3				2	1	1				
Hôtel et secteurs connexes - inclus dans les services d'accueil			1				2	1	1				
Entretien ménage / installation - inclus dans les services d'accueil			3				2	1	1				
Ateliers automobiles et d'équipements	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	25	2,5	
Ateliers de soudure	3	3	2	1	2	3	3	2	2	3	24	2,4	
Services de messagerie - courrier électronique - et colis	3	3	3	1	3	1	1	2	2	3	22	2,4	
Entretien des bâtiments - Services de plomberie	3	2	3	2	3	1	2	2	2	3	23	2,4	
Lubrifiants et carburants de transport	3	3	3	1	3	1	1	2	1	3	21	2,25	
Petits ateliers de réparation	3	3	1	1	3	1	2	2	2	3	21	2,15	
Entretien de climatiseur	3	3	1	1	3	1	2	2	2	3	21	2,15	
Ateliers de moteurs électriques	2	3	1	2	3	2	2	1	1	3	20	2,05	
Peinture et sablage	3	3	1	3	3	1	1	1	1	3	20	2	
Fourniture de véhicules de tourisme pour la location	3	3	1	1	1	3	2	2	3	1	20	1,9	
Entreposage - hors site	0	1	2	1	2	2	2	2	2	2	16	1,75	
Transport des déchets dangereux, le stockage et / ou le traitement	2	2	1	1	2	3	3	1	1	2	18	1,75	
Entrepôt de matériel de sécurité	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	16	1,65	

Critères de notation Guide 0 = N / A 1 = faible 2 = moyen 3 = haute

## Annexe 7

# Questionnaire pour les groupes de travail sur les PME

Les groupes de discussion sont un moyen efficace de collecte d'informations concernant les fournisseurs de la région et les défis auxquels ils sont confrontés. Il s'agit d'une occasion idéale pour évaluer les besoins de formation des PME et leur désir de gagner de nouvelles affaires.

## Exemples de questions

### Général - interne

- Où êtes-vous installés?
- Dans quel type de secteur êtes-vous ?
- Avez-vous défini votre mission?
- Est-ce que votre entreprise est légalement constituée et enregistrée ?
- Quels biens et services votre entreprise fournit-elle? Quelle est la répartition de ces biens et services (pourcentage) ?
- Quel est la structure de votre actionnariat ?
- Avez-vous un conseil d'administration? Qui en sont les membres? Comment ont-ils été choisis?
- Combien d'employés avez-vous?
- Quelles sont les compétences et la formation de vos employés?
- Avez-vous un plan d'affaires?
- Quelles sont les opportunités de croissance pour votre entreprise?
- Comment préparez-vous une offre?
- Comment obtenez-vous de nouveaux clients?
- Avez-vous un budget annuel?
- A quelle fréquence évaluez-vous votre situation financière?
- A quelle fréquence faites-vous des prévisions sur votre chiffre d'affaires, bénéfices, flux de trésorerie?
- Votre entreprise est-elle rentable?
- Vos employés portent-ils des équipements de protection?
- Que faites-vous des déchets? Les recyclez-vous?

### Défis - externe

- Que pensez-vous de l'environnement des affaires dans votre région?
- Quel est votre plus grand défi?
- Comment obtenez-vous des financements ? Quel taux payez-vous?
- Comment obtenez-vous un fonds de roulement ?
- Avez-vous eu des difficultés à trouver du personnel compétent?
- Avez-vous une licence ? Comment se fait l'enregistrement des entreprises ? Quels sont les délais? Est-ce un processus simple - ou y a-t-il des difficultés particulières?
- Si vous avez déjà soumissionné auprès de grandes entreprises, quelle est votre opinion sur le processus d'appel d'offres? Le processus était-il simple? Aviez-vous les informations / ressources nécessaires?
- Quel est votre plus grand défi en fournissant à une grande entreprise PGM?

### Les solutions possibles

- Comment pensez-vous que le processus d'obtention de financement pourrait être facilité? (Soyez réaliste).
- Comment améliorer la recherche de personnel qualifié?
- Comment rendre le processus de création d'entreprises plus simple ?
- Quels sont les changements à apporter au processus d'appel d'offres pour le rendre plus simple ?

## Annexe 8

# Exemple de conception d'une Politique d'Approvisionnement Local

Une fois la politique d'approvisionnement local en place, l'étape suivante consiste à rédiger la PAL. Cela peut être fait par le personnel en interne ou par des consultants extérieurs. Le modèle ci-dessous donne un aperçu des sujets que votre rédaction doit couvrir.

Élément	Description
Résumé	Aperçu large incluant les composantes du programme, les objectifs, les délais, ainsi que les partenaires. Défis et enjeux clés
Contexte	Vue d'ensemble du pays et du contexte local
Introduction	Brève introduction et présentation du contexte de l'entreprise
Pays et contexte régional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le contexte : historique, social, économique et politique, y compris les indices de pauvreté dans le cadre des opérations de l'entreprise <sup>25</sup></li> <li>Aperçu socio-économique de la zone affectée par le projet. Vérifier la notation du pays dans le rapport "Doing Business" <sup>26</sup></li> <li>Composition du secteur entrepreneurial, en particulier les PME. Inclure la chaîne d'approvisionnement existante de la société ainsi que les informations pertinentes sur les communautés locales concernées</li> <li>Analyse de l'environnement des affaires: les principaux besoins des PME vis-à-vis de l'accès aux compétences commerciales et techniques, l'accès au financement et l'accès aux marchés.</li> <li>L'environnement institutionnel: les groupements d'entreprises comme les associations professionnelles et les chambres de commerce; l'environnement commercial global (exigences légales et réglementaires, la corruption, la culture de l'esprit d'entreprise, les infrastructures, etc.)</li> </ul>
Objectif du programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déclaration de la Mission/objectifs; Stratégie SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable, définie dans le Temps)</li> <li>Lien vers les facteurs opérationnels et les groupes cibles</li> </ul>
Justification (Voir le chapitre 2)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Analyse de rentabilisation (atténuer les risques, les avantages de coûts, l'alignement avec les facteurs opérationnels de la société, etc.)</li> <li>Cas de développement durable (impact sur le développement, les propositions de la durabilité, l'ajustement à la stratégie RSE)</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le rôle des partenaires dans la valeur ajoutée et la durabilité du programme</li> </ul>
La conception du programme	<p><b>3. Préparation</b></p> <p><b>Structure de gouvernance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de pilotage</li> <li>Liens hiérarchiques (structure de gestion du programme)</li> <li>rappports sur les programmes de conception</li> </ul> <p><b>4. Évaluation et sélection</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revue des besoins d'approvisionnement de l'entreprise (Groupe de travail <sup>27</sup>)</li> <li>Sélection des secteurs pour la localisation</li> <li>Cartographie des PME</li> <li>Evaluation des PME</li> <li>Création d'un plan de communication</li> <li>- Préparer la formation des PME</li> </ul> <p><b>5. Formation et Encadrement</b></p> <p><b>6. Suivi et évaluation</b></p> <p>* The Task Force draws on expertise from various departments including procurement, community development, government affairs and commercial end-users. The Task Force meets monthly to identify key sectors and contracts suitable for local procurement.</p>

<sup>25</sup> Se reporter aux évaluations de l'impact environnemental et social de votre entreprise ainsi qu'aux autres sources, comme les études de FIAS, l'indice de développement humain et le "Economist Intelligence Unit (EIU)" <sup>26</sup> <http://www.doingbusiness.org>

## Annex 8

Element	Description
<b>Budget</b> (voir annexe 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un budget détaillé comprenant les coûts fixes et variables. Envisager des moyens innovateurs de récupérer et partager les coûts avec les partenaires d'exécution et les PME</li> </ul>
<b>Plan de financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer un plan pour financer les activités des fournisseurs locaux</li> </ul>
<b>Exécution</b>	
<b>période du programme et couverture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer la durée du programme</li> <li>• Déterminer la zone géographique</li> </ul>
<b>Développer l'organisation du programme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir un tableau (ou un "organigramme" de niveau supérieur) avec: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les composantes du programme (et les partenaires respectifs du programme pour chaque composante, si identifiés)</li> <li>- Des niveaux clairs de la gestion des rapports</li> <li>- Comité de pilotage: membres, réunions, président, rémunération</li> </ul> </li> </ul>
<b>Déterminer les plans de recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre total de personnes impliquées et leurs rôles</li> <li>• Le personnel chargé de la mise en œuvre; leurs rôles et responsabilités (par exemple, service d'approvisionnement, l'équipe de communication, l'équipe des affaires extérieures, l'équipe de développement communautaire)</li> </ul>
<b>Identifier les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les partenaires externes, leurs rôles et responsabilités</li> </ul>
<b>Identifier les besoins transversaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accès au financement</li> <li>• Renforcement des capacités</li> <li>• Genre</li> <li>• Les groupes marginalisés</li> </ul>
<b>Créer un plan de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un tableau indiquant les principales activités, le calendrier, les livrables et les personnes clés responsables (voir l'exemple à l'annexe 9)</li> </ul>
<b>Suivi et évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer les indicateurs qui seront utilisés pour évaluer le succès du programme</li> <li>• Définir les exigences en matière de gestion des rapports (y compris les échéances, les documents et les personnes impliquées)</li> <li>• Évaluer les options d'alignement des résultats du programme avec la performance du personnel (motivations)</li> </ul>
<b>Défis et risques</b>	
<b>Défis / risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer les défis qui existent à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise sur la base de l'auto - évaluation de l'entreprise</li> <li>• Définir les solutions possibles</li> </ul>
<b>Risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer les risques éventuels (par exemple de dépendance aux tiers, les risques liés à la réputation, les risques sociaux et environnementaux)</li> <li>• Définir les stratégies de contrôle des risques</li> <li>• Outline risk mitigation strategies</li> </ul>

Annexe 9

# Exemple de plan de travail d'un PAL

Un plan de travail clair et détaillé est nécessaire pour permettre le suivi des performances. Le plan de travail doit énumérer les tâches pratiques liées à sa mise en œuvre et identifier les parties prenantes des différentes parties du programme.

Ce plan de travail simplifié montre certains éléments clés.

Activité	Responsable	Mois											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Planification de la durabilité</b>													
Nommer un gestionnaire du programme d'approvisionnement local (GPAL) avec un personnel de soutien adéquat. Identifier et former les nouvelles recrues	Responsable principal de l'approvisionnement ; Entreprise en charge de la formation												
Créer les outils et structures, y compris la base de données des PME, les systèmes d'évaluation des PME, les programmes de formation, les programmes d'encadrement et de coaching, l'incubateur de PME	GPAL; Entreprise chargée de la formation												
Créer et intégrer un mécanisme pour recevoir et gérer les contributions des fournisseurs et des entreprises environnantes pour soutenir de futurs développements de PME	GPAL; Directeur financier												
<b>Contrats avec les PME</b>													
Élaborer un plan de passation de marchés, réviser les opportunités actuelles de la société, identifier les opportunités pour les PME	GPAL												
Mettre en place une base de données, lancer des annonces publiques sur les opportunités offertes aux PME	GPAL; Entreprise en charge de la formation												
Faciliter et soutenir le processus d'appel d'offres													
<b>Formation au développement d'affaires</b>													
Effectuer x diagnostics de PME	GPAL; Entreprise en charge de la formation												
Effectuer x sessions de formation basées sur un calendrier annuel de modules, par exemple RH, finances.													
Effectuer x mises en place de procédures de PME													
Créer x incubateurs d'entreprises et faire incuber xx PME													
Assurer l'encadrement de xx PME Offrir un mentorat à xx PME	GPAL; Entreprise en charge de la formation; Dirigeant spécifique												
<b>Suivi et évaluation</b>													
Établir des objectifs mensuels pour le programme et un système de suivi mensuel pour les contrats signés avec les PME, le personnel qualifié et les emplois créés													
Tenir des réunions mensuelles des équipes du PAL pour examiner les progrès et les résultats par rapport aux objectifs, discuter des procédures d'appel d'offres pour les opportunités à venir	Responsable de l'approvisionnement GPAL; Entreprise en charge de la formation; Utilisateurs finaux pertinents												
Mettre à jour les données de suivi mensuel du programme et les comparer aux objectifs fixés	GPAL;												
Procéder à des revues trimestrielles de la société en charge de la formation et des revues semestrielles pour le PAL	Responsable de l'approvisionnement; GPAL												

Annex 10

# Considérations budgétaires d'un PAL

La définition préliminaire d'un budget sur plusieurs années est essentielle à la mise en œuvre d'un PAL durable. Rappelez-vous que de nombreux coûts (par exemple la mise en place d'outils et de systèmes et l'embauche de consultants de formation et de développement des PME à long terme) sont pré financés.

Le tableau ci-dessous vous aidera à vous décider sur les lignes budgétaires clés. Il comprend des moyens de générer des revenus pour aider à assurer la durabilité de votre PAL.

Activités		Coûts potentiels	Revenus potentiels / recouvrement des coûts / économies
Opérations	Espace de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allouer un espace dans vos locaux ou créer des bureaux dédiés (par exemple plus près des communautés)?</li> <li>• Quels sont les coûts d'installation de bureaux (loyer, électricité, équipements, matériaux)?</li> <li>• Envisager un centre d'affaires / incubateur?</li> <li>• Modèles pour rendre votre PAL autonome (par exemple, un partenariat avec une chambre de commerce locale)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les frais d'utilisation de l'incubateur d'entreprises? Prix forfaitaire ou au service?</li> </ul>
	Personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combien de personnes seront nécessaires?</li> <li>• Est-ce qu'un personnel supplémentaire, y compris des consultants, aura besoin d'être embauché?</li> <li>• Est-ce que des ONG / Entreprises de conseils doivent être utilisées à la place de personnel / consultants individuels?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment est-ce que les ressources humaines des départements les plus impliqués peuvent - elles être dédiées au PAL , en particulier les départements des achats, des finances et de la communauté?</li> </ul>
Développement des PME	Formation et coaching des PME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel genre de programme sera créé (combien de formations seront nécessaires)?</li> <li>• Quel est le coût par thème de formation / participant?</li> <li>• Comment se répartissent les coûts de la formation des sessions de coaching/consultations entre le sponsor et les PME (firme ou don)?</li> <li>• S'il y a facilitation de création de joint-venture, y a-t-il des frais associés que la société devra supporter?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A combien doivent être facturés les modules de formation? Les frais doivent être suffisamment élevés pour que les participants apprécient le cours, mais suffisamment faibles pour qu'ils soient abordables.</li> <li>• Dans la plupart des marchés en développement, il est irréaliste de s'attendre à ce que les PME soient prêtes à payer le coût total de la formation ou des services de consultation, néanmoins, elles doivent toujours s'attendre à payer au moins un montant nominal pour s'assurer de leur engagement au programme. C'est une bonne idée d'adopter une approche de tarification progressive, avec les premiers progrès constatés par les PME, elles seront prêtes à commencer à payer en totalité les coûts supplémentaires.</li> </ul>
	Le mentorat des PME	le Personnel va-t-il recevoir une compensation supplémentaire s'il se porte volontaire pour offrir du mentorat? Devriez-vous créer une récompense ou prix pour motiver le personnel (par exemple pour le "mentor le plus estimé")?	
	Financement des PME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise peut-elle allouer un certain montant pour des avances de fonds ou des prêts aux PME ayant gagné un contrat? Quelles formes ces options de financement pourraient-elles prendre?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est il possible de facturer des frais de services ?</li> <li>• Existe t-il des entreprises locales, régionales ou nationales qui financent les PME locales ?</li> </ul>
Communication interne et externe	Marketing et promotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel type de marketing et de promotion seront nécessaires?</li> <li>• Quels sont les coûts de marketing pour les communautés</li> <li>• Quels sont les coûts de marketing vers l'extérieur (par exemple, pour les actionnaires et les clients)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les coûts peuvent-ils être partagés avec d'autres départements (par exemple: marketing, communication ou relations publiques)?</li> <li>• Y a-t-il des méthodes innovantes de récupération des coûts qui pourraient aider les PME locales avec leurs coûts de marketing (par exemple, le partage des coûts dans l'élaboration d'un répertoire des entreprises locales à partir des informations de la base de données des PME)?</li> </ul>

## Annexe 11

# Les indicateurs clés de performance d'un PAL

Avant de commencer un PAL, il est important d'établir une base de référence pour mesurer les progrès. Les Indicateurs Clés de Performance (ICP) peuvent être quantitatifs, qualitatifs ou financiers. Il est important d'intégrer les ICP dans les processus existants de l'entreprise afin qu'ils contribuent au progrès et au succès organisationnel.

## Mesures d'activité du projet

- Nombre d'ateliers ou de manifestations organisés
- Nombre d'entreprises participant à des programmes de partenariat, de formation ou de développement
- Nombre d'heures consacrées par le personnel de l'entreprise au programme

## Mesures des résultats sur l'activité des entreprises

- Valeur financière des biens et services acquis localement (avant et après)
- Quantité de biens et services achetés localement (avant et après)
- L'approvisionnement local en proportion du montant total des achats de l'entreprise
- Nombre d'entreprises locales dans la chaîne d'approvisionnement

## Mesures des résultats sur les entreprises / fournisseurs locaux

- Évolution de l'emploi dans les PME / fournisseurs
- Evolution du nombre de contrats
- Evolution de la taille des contrats
- Evolution du chiffre d'affaires
- Evolution de la base de clientèles (réduction dans le temps de la dépendance vis à vis de l'entreprise mère)
- Nombre d'entreprises participantes ayant déclaré des modifications / améliorations dans les processus des affaires à la suite du programme (par exemple, de nouvelles pratiques de gestion, les conditions de travail, l'amélioration des produits, canaux de distribution, de nouveaux marchés)
- Nombre / pourcentage des participants provenant d'entreprises fournisseuses qui se sont déclarés satisfaits ou très satisfaits du programme

## Inclusion

- Nombre de personnes / femmes / minorités locales formées
- Nombre de personnes / femmes / minorités locales contractantes
- Valeur monétaire des contrats (en Dollar)

## Développement durable

- Analyse comparative sur l'utilisation des ressources (électricité, eau de carburant, papier, fournitures)

## Mesures d'impact sur le développement local

- Changement du taux d'activité local (emplois)
- Changements dans la 'inclusion aux affaires de la communauté locale, dans la gamme des entreprises / services fournis et du nombre d'entreprises contrôlées par des femmes/ minorités

## Annexe 12

# Exemples de termes à utiliser pour contracter avec les PME

Les soumissionnaires pour les grands contrats, notamment dans les services de construction ou de restauration, devraient être tenus d'inclure un plan de passation des marchés locaux dans leur soumission. Autrement, les opportunités d'approvisionnement local pourraient être ratées. Voici un échantillon de termes contractuels et un questionnaire que les entreprises doivent inclure dans leurs documents de soumission.

## Termes des conditions générales

### Clause x achats locaux et régionaux par des sous-traitants

- x.1 Le contractant doit utiliser, pour l'exécution de ce contrat, dans la mesure du possible, un sous-traitant local ou des matériaux acquis ou loués localement, des installations et équipements, autant que possible, à un coût raisonnable, pour produire le travail requis (qualité et quantité) dans les délais spécifiés dans le contrat.
- x.2 En entreprenant cette activité, l'entrepreneur doit appliquer autant que possible, dans l'ordre de préférence suivant:
- (1) Entreprises de la Communauté une
  - (2) Entreprises de la Communauté Deux
  - (3) Entreprises de la Communauté Trois
  - (4) Entreprises de la Communauté Quatre.

Dans ce dernier cas, l'entrepreneur doit pouvoir fournir, à tout moment au cours de l'exécution du contrat à la demande de la société et au minimum sur une base mensuelle, un rapport écrit, à l'aide de l'annexe A, sur le développement économique régional dans la zone, y compris les détails quant à l'étendue de l'utilisation de sous-traitants locaux en vertu de l'article ci-dessus et l'application de l'ordre de préférence pour les décisions qui ont été prises à cet égard, ainsi que tout autre effort en matière de conformité avec les termes de cette condition générale

- X.3 (Section différente pour les documents de soumission) Instruction au soumissionnaire. La société est fermement engagée à l'inclusion, au développement et au soutien des collectivités locales et régionales, et s'attend à ce que les entrepreneurs incluent les communautés locales comme indiqué dans la section Y («communauté»). Dans le cadre de cet engagement, toute analyse de l'offre effectuée pour notre projet comprend le niveau de participation des communautés locales et régionales comme l'un des critères d'évaluation des offres.

Cet engagement est également intégré dans le contrat, en particulier:

- Dans l'article x des conditions générales

## Annexe 12

Pour permettre à ce critère d'être correctement évalué, le soumissionnaire doit aviser l'entreprise de sa stratégie locale et régionale et de ses initiatives visant à associer, soutenir et utiliser la main-d'œuvre et les entités locales / régionales.

La stratégie locale/régionale comprendra:

- Les plans de travail et d'action, avec des délais et des objectifs mesurables, pour impliquer et soutenir les sous-traitants locaux et régionaux dans le contrat par la formation, la collaboration, les partenariats et les accords de sous-traitance
- Stratégie de partage d'expertise et d'expérience avec des sous-contractants locaux et régionaux, avant et pendant le contrat

Le soumissionnaire doit également remplir le questionnaire suivant:

Zone 1 (local): à déterminer

Zone 2 (régional): à déterminer

### Formulaire d'évaluation du développement du contenu local et régional pour les appels d'offres

#### 1. Achats de produits

- Avez-vous demandé des devis aux fournisseurs locaux pour assurer une utilisation maximale des services locaux et régionaux pour ce contrat?
- Achèteriez-vous l'un de vos produits auprès d'entreprises locales ou régionales?
- Si oui, quelle est la valeur estimée en dollars de ces produits en provenance de la Zone 2?
- Si oui, quelle est la valeur estimée en dollars de ces produits en provenance de la zone 1?
- Dans l'évaluation de cette Zone 1, si applicable, quel est le pourcentage estimé en provenance des entreprises de la communauté ?

Oui  Non

Oui  Non

#### 2. Service de sous-traitance

- Avez-vous demandé des devis à un entrepreneur local pour assurer une utilisation maximale des services locaux et régionaux pour ce contrat?
- Sous-traiteriez-vous vos services à des entreprises locales?
- Si oui, quelle sera la valeur estimée en \$ de vos services sous-traités avec les sous-traitants de la Zone 1?
- Dans l'évaluation de cette Zone 1, si applicable, quel est le pourcentage estimé en provenance des entreprises de la communauté?

Oui  Non

Oui  Non

#### 3. Initiatives de développement des capacités

- Êtes-vous / Serez-vous impliqué dans le transfert de compétences ou de technologies vers des entreprises locales ou régionales?
- Si oui, joindre un document montrant les détails et le type de compétences / technologie, la portée et les noms des entreprises locales ou régionales.

Oui  Non

#### 4. Partenariat local / alliance ou entreprise locale débutante

- Avez-vous formé ou êtes-vous disposé à former un partenariat ou une alliance avec un fournisseur local ou régional?
- Si oui, décrire le type de partenariat et joindre tout document relatif.
- Créez-vous une entreprise temporaire ou permanente dans la région? Détailler s'il vous plait.

Oui  Non

# Contact

Nous espérons que vous trouverez ce guide utile. Si vous souhaitez être informé des nouvelles publications et des services d'IFC, ou avez des commentaires ou des questions, merci de nous contacter par mail à l'adresse suivante :

[businesslinkages@ifc.org](mailto:businesslinkages@ifc.org)

## Remerciements

La rédaction du guide a été dirigée par Robin Weisman avec une participation importante de Gosia Nowakowska-Miller et Marcela Sabino.

Nous tenons à remercier tous ceux qui ont fourni des commentaires et des idées au cours du processus d'examen par les collègues: Dafna Tapiero, Elizabeth NM Byaruhanga, Beth Jenkins, Maria Arsenova, Linda Wedderburn, Ramon Cabo, Jorge James, Gillette Conner et Jelena Lukic. Un merci spécial à Ishira Mehta, Prisca de Beauchamp, Alex Burger, Cheick Fantamady Kanté et Farzin Mirimotahari pour leur aide dans la normalisation des outils basés sur l'expérience globale du projet d'IFC. Nous tenons également à remercier les nombreux autres membres du personnel d'IFC, trop nombreux pour être mentionnés, qui nous ont aidé à acquérir l'expérience sur laquelle se fonde ce guide.

Nous sommes également reconnaissants à Peter Matthews, Matthew Lynch, Dave Prescott et Judy Kuszewski d'Engineers Against Poverty pour leur collaboration ainsi que Harry Pastuszek de Bechtel pour avoir fourni le point de vue de l'entrepreneur.

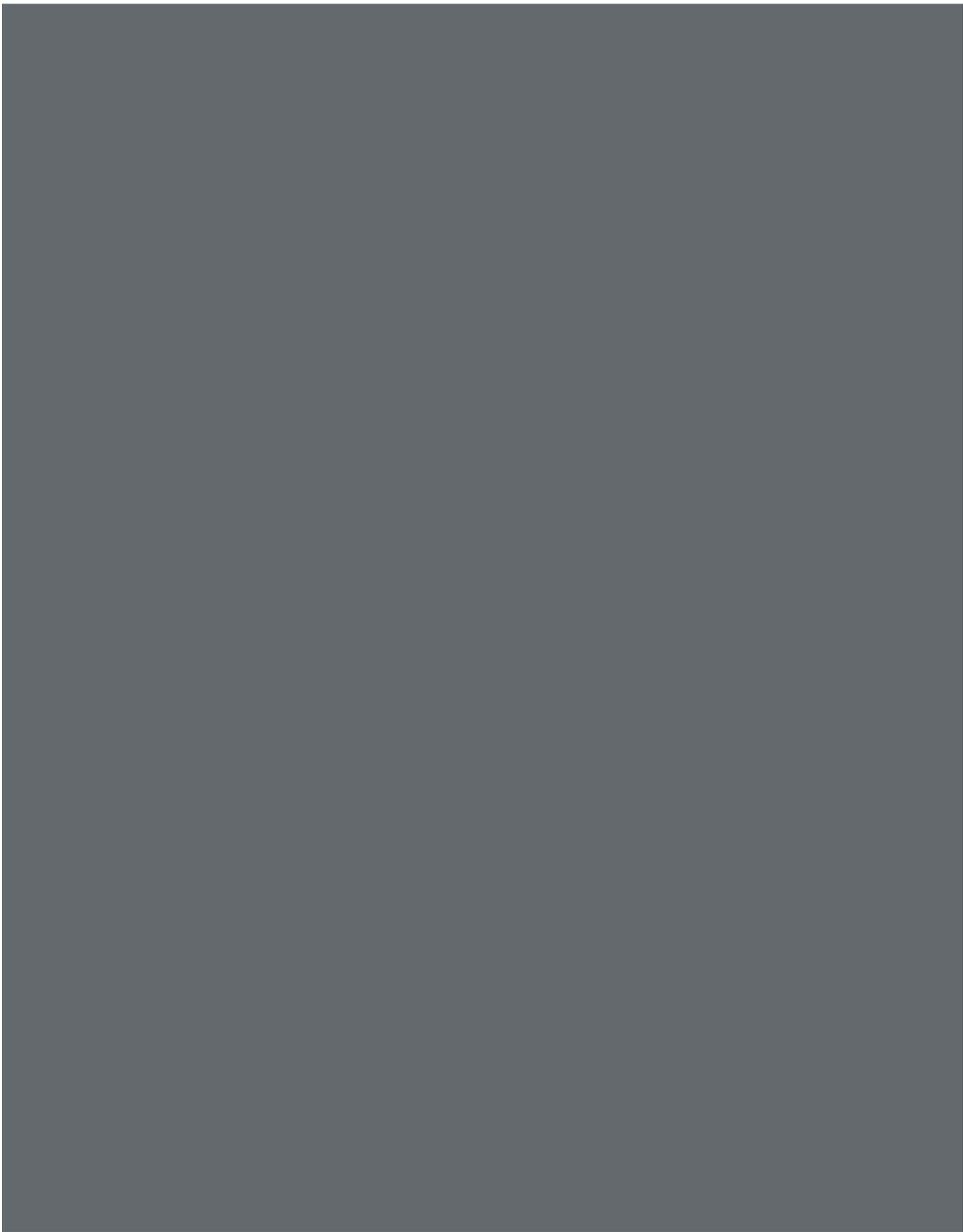
Merci beaucoup à nos clients pour avoir partagé leurs expériences.

Le guide a été édité par James von Leyden et conçu par Frank Schroeder.

Enfin, nous tenons à exprimer notre gratitude et nos bons souvenirs de notre collègue Juanita Amanda Darmono pour son travail de réflexion sur ce sujet.

La production de ce guide a été rendue possible grâce au financement fourni par le gouvernement de la Norvège.





SOCIÉTÉ FINANCIÈRE INTERNATIONALE (IFC)

2121 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, DC 20433

USA

Téléphone: 202 473-1000

Télécopieur: 202 974-4384

[www.ifc.org](http://www.ifc.org)