

Gestion de la valeur dans le secteur minier :
une vision pluridimensionnelle de la création de valeur par le secteur minier

Initiative 2013 pour le développement minier responsable

En collaboration avec le Boston Consulting Group (BCG)

Avril 2013



© World Economic Forum

2013 - Tous droits réservés.

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, y compris la photocopie et l'enregistrement, ni par un quelconque autre système informatisé de mise en mémoire ou de recherche de données.

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles de certains participants aux discussions et ne correspondent pas nécessairement à celles de tous les participants ou du Forum économique mondial.

RÉF 050413

Sommaire

- 3 Avant-propos
- 4 Synthèse
- 5 IDMR – Historique
- 6 Gestion de la valeur dans le secteur minier : Contexte
- 7 Gestion de la valeur dans le secteur minier : Créer une vision commune de la valeur
- 9 Utilisation de la gestion de la valeur dans le secteur minier
- 17 Conséquences pour les parties prenantes
- 18 La voie à suivre
- 19 Annexes
 - 19 Évaluation comparative des performances par pays
 - 23 Autres résultats de l'enquête, méthodologie et informations concernant les participants
 - 25 Aperçu des consultations des parties prenantes
 - 26 Remerciements
 - 27 Équipe du projet
 - 27 Acronymes et résumé des graphiques
 - 28 Bibliographie, sources et notes finales

Avant-propos



Alex Wong
Directeur principal,
responsable
du Centre pour
l'engagement
des entreprises



Michael Tost
Directeur adjoint,
responsable du
secteur des mines et
des métaux

En ces temps où les projets font face à une opposition grandissante, de Conga au Pérou à Oyu Tolgoi en Mongolie, il est plus important que jamais de créer une approche responsable et durable du développement minier. Si le rôle du secteur minier dans le développement économique est de plus en plus reconnu, le débat se poursuit sur les modalités de son exploitation, et la propagation du mécontentement témoigne du manque de confiance général qui règne entre les divers acteurs.

Dans ce contexte, le Forum économique mondial présente ce troisième rapport de référence dans le cadre de son Initiative pour le développement minier responsable (IDMR). Lors de sa phase initiale, en 2010, l'IDMR a identifié les principaux obstacles à surmonter pour assurer un développement minier responsable. Sur cette base, les travaux réalisés par l'Initiative en 2011 ont permis d'identifier six modules formant un cadre constructif pour ce secteur. L'IDMR poursuit son œuvre en fournissant une plate-forme neutre et réellement multilatérale de discussion et de développement des idées en vue d'identifier les éventuels avantages socio-économiques de l'activité minière.

Au cours de l'année 2012, l'IDMR a concentré ses efforts sur le perfectionnement de la « Gestion de la valeur dans le secteur minier » (GVM), outil élaboré dans le but d'améliorer la connaissance des facteurs générateurs de valeur dans ce secteur. Ce rapport établit les fondements de la Gestion de la valeur dans le secteur minier. Il présente les points de vue de plus de 300 intervenants répartis sur quatre continents, recueillis dans le cadre d'une enquête mondiale et d'ateliers consacrés à l'utilisation de cet outil. Le Forum espère que cet outil ainsi que les conclusions de ce rapport sauront susciter un débat franc et ouvert portant sur les questions qui touchent, unissent et divisent les divers acteurs du secteur minier.

Pour l'élaboration de ce rapport, une vaste campagne de sensibilisation et de dialogue a été menée auprès des acteurs du secteur privé, des gouvernements, de la communauté universitaire, des ONG et des organisations multilatérales du monde entier. Les membres du Forum sont extrêmement reconnaissants aux nombreux participants dont la contribution inestimable et le soutien à cette initiative mondiale ont rendu possible la publication de ce rapport.

Le Forum tient à remercier tout particulièrement :

- Le Groupe consultatif de l'IDMR : Britt Banks (université du Colorado), Roland Haslehner (Boston Consulting Group), Arlin Hackman (WWF - Canada), Gavin Hayman (Global Witness), Huguette Labelle (Transparency International), Kathryn McPhail et Kate Carmichael (Conseil international des mines et métaux), Richard O'Brien (Newmont Mining Corporation), Antonio A.M. Pedro (Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique) et Tsagaan Puntsag (cabinet de la Présidence de la République de Mongolie).
- Nos partenaires industriels du secteur des mines et métaux, en particulier les présidents directeurs généraux qui ont siégé au Comité directeur Mines et Métaux du Forum économique mondial en 2012 : Tom Albanese (président), Cynthia Carroll, Mark Cutifani, Klaus Kleinfeld, Patrice T. Motsepe et Richard O'Brien.
- Les membres du Conseil de l'agenda mondial pour l'avenir des mines et des métaux : Anthony Andrews, Jorge Bande, Britt Banks, Edwin Basson, Beatriz Boza Dibos, David Clarke, Stephen D'Esposito, Marketa Evans, R. Anthony Hodge, Janet Kong, Huguette Labelle, Anna Littleboy, Bruce McKenney, Henry Medina, Ligia Noronha, Antonio A.M. Pedro, Michael H. Solomon, Teng Liliang et Tsagaan Puntsag.

Le Forum remercie également le Boston Consulting Group, qui a été notre partenaire stratégique lors des deux phases de 2011 et 2012 de l'IDMR, et plus particulièrement Martin Hayden, qui a exercé en 2012 la fonction de directeur de projet.

L'activité minière est un facteur clé de la croissance économique mondiale, capable de générer un impact positif à long terme sur nos vies, nos sociétés et nos nations. S'il est potentiellement en mesure de transformer les perspectives économiques des pays en développement riches en ressources minérales, le rôle joué par ce secteur fait l'objet d'interrogations croissantes au sein des gouvernements et des communautés. Les débats portant sur une juste répartition des coûts et des bénéfices, la montée du « nationalisme des ressources » et les nouveaux projets conflictuels sont à l'image de la baisse de confiance entre les parties prenantes et du manque de mécanismes d'implication efficaces. Aussi l'Initiative pour le développement minier responsable (IDMR) du Forum économique mondial apparaît-elle plus pertinente que jamais.

L'IDMR a été instaurée en 2010 en vue d'améliorer la compréhension des problèmes et complexités propres au développement minier responsable et durable, et d'identifier et diriger les éventuelles solutions élaborées pour y remédier. La phase I consistait en une consultation mondiale et une analyse ultérieure visant à identifier les principaux problèmes. La phase II, amorcée en 2011, avait pour objet d'élaborer des réponses pratiques à ces problèmes. Si aucun « remède miracle » n'a été identifié, six modules ont été définis pour relever les divers défis.

La phase III, objet de ce rapport, s'intéresse plus particulièrement à deux de ces modules : une vision commune des bénéfices et des coûts du développement minier ainsi que des processus de collaboration pour l'engagement des parties prenantes, avec au centre des préoccupations le développement d'une approche multilatérale visant à améliorer la connaissance des besoins, des attentes et des priorités des différents groupes.

Cette approche a son importance car les litiges ont une plus forte probabilité de survenir lorsque les parties prenantes connaissent mal les points de vue et les aspirations des autres acteurs concernant les coûts et les bénéfices de l'activité minière.

Gestion de la valeur dans le secteur minier

La Gestion de la valeur dans le secteur minier (GVM) est un outil élaboré par l'IDMR et conçu pour améliorer la compréhension mutuelle des facteurs systémiques générateurs de valeur issus de l'activité minière, ainsi que pour fournir le moyen d'évaluer et de communiquer les besoins et les attentes des différentes parties prenantes.

Cet outil admet la nécessité d'adopter une vision large de la valeur, qui :

- prend en considération l'intégralité des impacts (culturels, psychologiques et environnementaux), ainsi que les répercussions économiques et financières, plus familières (et facilement appréciables)
- prend en considération les impacts directs et indirects, c'est-à-dire les impacts multiplicateurs et de diversification qui dépassent le champ du secteur minier
- reconnaît que la « valeur » générée par le secteur minier peut prendre la forme de bénéfices et de coûts

La GVM repose sur sept dimensions génératrices de valeur pour toutes les parties prenantes :

- Environnement fiscal (taxes, redevances, etc.) et juridique ou réglementaire
- Emploi et qualifications
- Implications en termes d'environnement et de biodiversité
- Cohésion sociale, implications culturelles et socio-économiques
- Marchés publics et chaîne d'approvisionnement locale
- Enrichissement et activités en aval
- Infrastructures

Au cours de la phase III, la GVM a été utilisée pour réaliser une enquête mondiale et orienter les discussions à l'occasion de quatre ateliers multilatéraux. Les principales observations issues de ces échanges sont les suivantes :

- Les différents groupes et pays partenaires émettent au départ des points de vue et aspirations différents concernant l'activité minière.
- Un consensus général sur les dimensions de valeur les plus importantes est constaté.
- Les facteurs générateurs de valeur pour les parties prenantes et les pays sont différents dans chaque dimension.

- À quelques exceptions près, les parties prenantes et les régions n'ont pas la même évaluation des dimensions à traiter en priorité.
- Il existe des domaines susceptibles de produire des bénéfices pour toutes les parties prenantes, mais leur exploitation nécessite une approche coordonnée.

Au regard des conclusions, il apparaît manifestement nécessaire de tisser des liens de confiance et de collaboration entre les divers acteurs. L'instauration d'un dialogue ouvert, constructif et continu est importante pour permettre un dialogue sur les éléments exposés précédemment. Pour être efficace, ce dialogue doit :

- Répondre aux points de vue et attentes initialement exprimés par les parties prenantes, outre le recours à des études axées sur les conclusions formulées au regard des données communiquées
- Centrer les efforts sur l'amélioration de la compréhension des groupes de parties prenantes et leurs facteurs générateurs de valeur
- Identifier les domaines d'accord et de divergence des priorités des parties prenantes
- Investir dans l'éducation de toutes les parties prenantes (entreprises, gouvernements, communautés et société civile) à la nature, aux sources et au calendrier des bénéfices, des coûts et des risques de l'exploitation minière
- Rechercher des moyens d'accroître la collaboration au sein des groupes de parties prenantes et entre ces derniers

Quelle est la prochaine étape ?

Le Forum prévoit d'appliquer en 2013 une direction nationale, régionale et locale de la GVM, dans le cadre de sessions de dialogue multilatérales visant à identifier les mesures qui permettront de répondre aux problèmes liés à la promotion du développement minier responsable, en débattre et les mettre en œuvre. Ces plate-formes de dialogue sont déjà en cours de mise en place au Chili, au Pérou et en Guinée. Un effort en ce sens est également effectué dans plusieurs autres pays, notamment la Mongolie et le Mozambique.

La section 6 présente cinq questions essentielles que les parties prenantes sont susceptibles de se poser à la lecture de ces conclusions.

IDMR – Historique

L'IDMR a été instaurée afin d'identifier et d'émettre des recommandations relatives aux principaux défis à relever pour assurer un développement minier responsable. La phase I, qui s'est déroulée en 2010, proposait des entretiens réalisés auprès de plus de 250 intervenants issus de 13 pays différents et portant sur leur perception de ces défis. L'objectif était de distinguer les bons processus des mauvais, les sources les plus fréquentes de mécontentement et de frustration, ainsi que les éventuelles améliorations à apporter.

Les principaux problèmes identifiés sont les suivants :

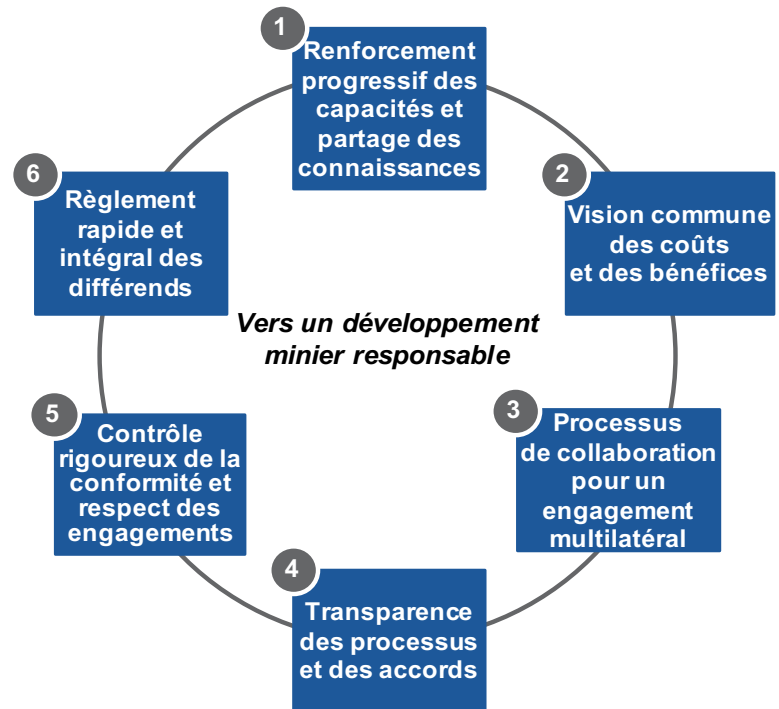
- Compétences et capacité institutionnelle limitées des gouvernements, de la société civile et des entreprises
- Intégration insuffisante des parties prenantes dans les processus de prise de décisions
- Processus de négociation et de mise en œuvre opaques
- Instruments d'application, de contrôle et de règlement des différends insuffisants

La phase II, en 2011, avait pour objectif de mieux comprendre ces défis et d'identifier des solutions pratiques et constructives. Les ateliers réalisés sur six continents ont permis d'étayer les travaux de recherche et de consultation. Cette phase a démontré qu'il n'existe pas de remède miracle à tous les problèmes. En revanche, six modules ont été identifiés pour résoudre les problèmes communs et préconiser des mesures concrètes (voir figure 1).

Chaque module a été étayé d'exemples concrets de bonnes pratiques, tels que la création par Alcoa d'un conseil local de développement au Brésil, la publication par le groupe Rio Tinto des paiements de ses taxes et redevances dans 28 pays et la mise en place d'une plate-forme nationale de dialogue en Mongolie. Une enquête a permis de constater l'adhésion générale suscitée par les modules, avec notamment un enthousiasme particulier pour la formation et le développement, les études socio-économiques collaboratives et la création de plate-formes de réel dialogue.¹

Si les travaux de la phase III avaient pour objet de promouvoir le développement d'un secteur minier stable, durable et responsable, les événements de 2012 en ont accéléré et prolongé la pertinence, comme nous le verrons dans le chapitre suivant.

Figure 1 : six modules de développement minier responsable



Gestion de la valeur dans le secteur minier : Contexte

Les événements de ces dernières années ont mis en exergue la nécessité pour les acteurs participant au développement minier de trouver un terrain d'entente pour comprendre les besoins, les points de vue et les priorités de chacun.

En 2012, des désaccords considérables concernant la gestion des ressources ont éclaté dans la quasi-totalité des régions minières importantes, de la Mongolie au Chili et de l'Afrique du Sud à l'Indonésie. Certains de ces différends, notamment en Afrique du Sud, ont suffisamment dégénéré pour passer de la rubrique financière à la une des médias nationaux du monde entier (voir figure 2).

Cette convergence d'incidents n'est pas le fait du hasard. Elle est le résultat des tensions créées par la divergence des attentes des parties prenantes et la mauvaise gestion des consultations destinées à y répondre.

- **De nombreux gouvernements** sont soumis à la pression exercée par des citoyens désireux de tirer du secteur minier le profit qui leur revient. Cela implique de regarder au-delà des revenus issus des taxes et des redevances. Comme l'indique un conseiller gouvernemental sud-africain, « Je ne crois pas que nous souhaitions voir s'installer des entreprises dont l'activité se limite à creuser des trous. Nous voulons des entreprises capables de tisser des liens et de développer notre économie pour l'avenir, lorsque les mines seront fermées. »²
- **Les communautés locales** sont de plus en plus conscientes de la part disproportionnée d'impacts et de coûts miniers qu'elles supportent. Elles revendiquent davantage leur velléité à jouir de parts plus importantes des bénéfices en compensation et à jouer un rôle plus important dans les processus de prise de décisions.
- **Les entreprises** exercent leur activité dans un environnement « normal nouveau », où la chute des prix des matières premières fait pression sur les marges d'exploitation et l'augmentation des coûts d'investissement donne lieu à des dépassements budgétaires pour de nombreux projets de développement et d'investissement sur site vierge. Aussi cherchent-elles à tirer davantage de valeur des investissements existants et à se montrer plus sélectives envers les nouveaux investissements.

Pour opérer une progression continue vers un modèle durable d'activité minière responsable, les parties prenantes doivent impérativement connaître les besoins et les objectifs de tous les acteurs, ainsi que la valeur susceptible d'être générée par ce secteur selon des critères réalistes.

Les désaccords reposant sur de réelles divergences d'intérêt et de priorité ne peuvent être éliminés d'un secteur aussi complexe que le secteur minier. En revanche, les différends fondés sur un sentiment de méfiance généré par une méconnaissance et une incompréhension

mutuelles peuvent au moins être atténués. À la suite des sessions de consultation des parties prenantes, en 2010 et 2011, il a été observé que, pour ce faire, tous les partenaires doivent être en mesure d'engager un dialogue ouvert et sincère au sujet de leurs espoirs, priorités, craintes et attentes.

Toutefois, pour constituer une plate-forme de réel changement, ce dialogue doit être éclairé par la connaissance de la façon dont le secteur minier parvient à créer de la valeur. Il doit également reconnaître que les retombées ne doivent pas se limiter à la sphère monétaire et peuvent prendre la forme de coûts ainsi que de bénéfices. Lors des trois phases de l'IDMR, les consultations ont démontré que l'absence de cette connaissance représentait un obstacle conséquent. Il en résulte un sentiment de méfiance suscité par l'idée que les autres parties prenantes récoltent plus que leur part équitable des bénéfices.

L'IDMR a identifié quatre principaux obstacles à cette compréhension :

- **Les débats sont centrés sur des dimensions spécifiques ou facilement quantifiables.** Nombre de débats, tels que celui portant sur la taxe sur les rentes de ressources minérales en vigueur en Australie (Minerals Resource Rent Tax), s'intéressent uniquement à la structure des régimes fiscaux et de redevances ainsi qu'aux sommes versées. La plupart laissent de côté les autres facteurs générateurs de valeur, en particulier ceux qui sont difficiles à quantifier.
- **Il existe une discordance entre les attentes et la réalité.** Souvent, les parties prenantes ne connaissent pas la durée

de développement prévue pour un projet donné ni les différents niveaux d'activité requis à chaque étape. Des attentes irréalistes concernant le calendrier et les bénéfices sont ainsi fréquemment exprimées. Un cadre dirigeant d'une exploitation minière déplore « des attentes de transformation du jour au lendemain en Pilbara (riche et rentable région minière australienne), alors que les entreprises n'ont pas encore passé le stade de la viabilité ».³

- **Les parties prenantes concernées n'ont pas été consultées ou leurs objectifs sont mal compris.** Les communautés locales sont souvent laissées pour compte ou les personnes concernées ne sont pas consultées, leurs préoccupations et objectifs sont donc mal compris. En outre, les discussions entre exploitants miniers et gouvernements se limitant la plupart du temps aux ministères auquel ressortit ce secteur, les possibilités de contribution allant au-delà des taxes et emplois directs ne sont parfois pas étudiées.
- **La valeur est censée constituer un jeu à somme nulle.** Si un certain nombre de compromis entre les groupes semble naturellement s'imposer, le débat reste néanmoins souvent centré sur ces compromis, au détriment des opportunités de création de valeur mutuelle.

Au point culminant de ces travaux, la phase III de l'IDMR a donné naissance à l'outil de Gestion de la valeur dans le secteur minier afin d'améliorer la connaissance des attentes et des objectifs des parties prenantes concernant la valeur.

Figure 2 : exemples de conflits et débats récents portant sur les réglementations

Source : communiqués de presse, divers



Gestion de la valeur dans le secteur minier : Créer une vision commune de la valeur

La GVM est un outil d'enquête conçu pour être utilisé lors des ateliers multilatéraux afin d'améliorer la compréhension mutuelle de la façon dont l'activité minière génère de la valeur et fournit le moyen d'évaluer et de communiquer les besoins et les attentes des divers acteurs. Cet outil a été testé auprès de 200 participants à des ateliers organisés sur quatre continents.

La GVM n'est pas un indice ni une mesure de création de valeur. Elle n'est pas non plus un guide des meilleures pratiques destiné aux gouvernements, aux industriels ou à d'autres parties prenantes. Elle peut toutefois être utilisée conjointement à d'autres outils afin de fournir aux parties prenantes des informations sur les points de vue et les convictions, aux côtés de données économiques et socio-économiques plus concrètes.

Le Forum travaille par exemple en coopération avec le Conseil international des mines et métaux (CIMM) pour améliorer le dialogue multilatéral au Pérou. L'analyse des points de vue et des attentes des parties prenantes résultant de l'étude de la GVM sera utilisée parallèlement à une mise à jour récente de la « Boîte à outils de partenariats miniers pour le développement » du CIMM pour servir de base à la consultation et au dialogue avec les parties prenantes qui cherchent à développer une plate-forme minière responsable au Pérou.

La GVM adopte une approche systémique de la valeur. Les discussions sont trop souvent centrées sur les dimensions économiques et financières, notamment les aspects quantifiables en termes monétaires. Une vision élargie de la valeur s'impose, une vision qui :

- prend en considération l'intégralité des impacts (culturels, psychologiques et environnementaux), ainsi que les répercussions économiques et financières, plus familières (et facilement appréciables)
- prend en considération les impacts directs et indirects, c'est-à-dire les impacts multiplicateurs et de diversification qui dépassent le champ du secteur minier
- reconnaît que la « valeur » générée par le secteur minier peut prendre la forme de bénéfices et de coûts

La GVM a été élaborée à partir d'une analyse des commentaires émis par les parties prenantes lors de la phase III de l'IDMR, qui a permis d'identifier sept dimensions génératrices de valeur pour tous les acteurs du secteur minier (voir figure 3).

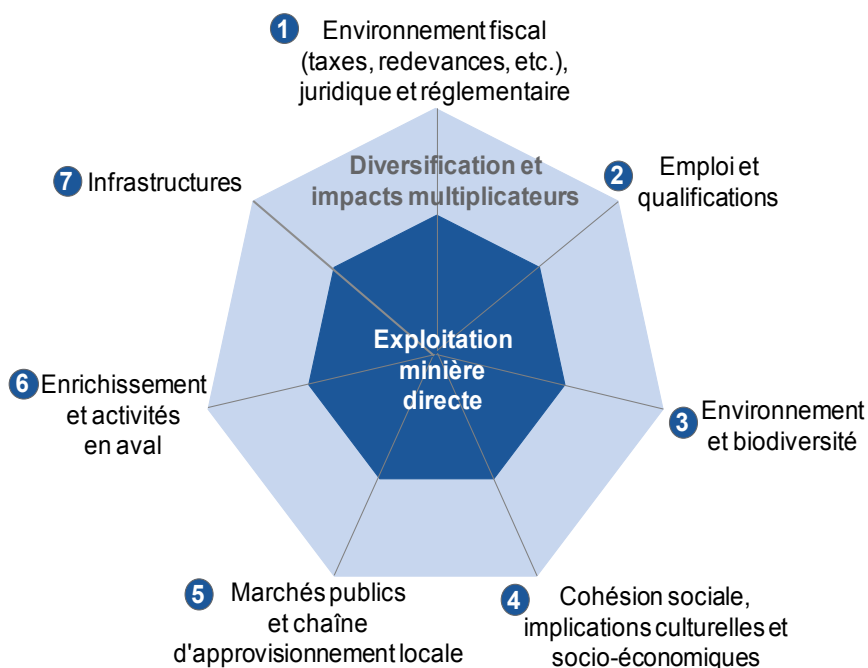
1. Environnement fiscal (taxes, redevances, etc) et juridique ou réglementaire

Les revenus générés par l'activité minière peuvent représenter plus de 20 % des recettes publiques dans certains pays riches en ressources minérales.⁴ Pour les exploitants miniers, un environnement juridique et réglementaire stable est essentiel pour garantir l'attrait de ce secteur aux yeux des investisseurs tandis que, pour les acteurs publics et locaux, la garantie d'une part équitable de revenus miniers et un investissement intelligent et juste de ces revenus sont cruciaux. Pour toutes les parties prenantes, un engagement de transparence peut permettre d'éviter le détournement des revenus et les disparités économiques générées par la corruption.

2. Emploi et qualifications

Si le secteur minier est un employeur direct relativement peu important – il représente rarement plus de 2 % des emplois d'une économie⁵ –, les effets multiplicateurs peuvent créer des emplois supplémentaires en nombre trois à neuf fois⁶ plus important que les emplois directs. Ces chiffres s'expliquent par l'encouragement au développement des liens entre le secteur minier et les autres secteurs de l'économie locale, les dépenses des employés des exploitations minières et la production d'emplois connexes dans d'autres dimensions (les marchés publics et la chaîne d'approvisionnement, l'enrichissement et les activités en aval, notamment). L'ampleur et le type d'emploi généré varient à chaque stade du développement minier et voient généralement leurs valeurs culminer lors de la phase de construction. Le secteur minier requiert également un éventail de ressources humaines qualifiées (ingénieurs, géologues, scientifiques spécialistes de l'environnement, sociologues, ouvriers qualifiés, etc.) qui participent à l'amélioration des compétences générales de la population.

Figure 3 : sept dimensions de valeur



3. Implications en termes d'environnement et de biodiversité
 Sans une gestion appropriée, l'activité minière peut produire des effets indésirables sur l'environnement et la biodiversité des régions d'accueil, et sur les emplois dépendant de ressources biologiques. La mise en œuvre de mesures de prévention, d'atténuation et de compensation des impacts tout au long du cycle de vie d'une mine – de l'exploration à la réhabilitation post-exploitation – peut contribuer à réduire ces effets. Dans de nombreux cas, les bénéfices économiques positifs de l'activité minière peuvent également soulager la pression exercée sur la biodiversité et l'environnement en réduisant les activités de déforestation et de braconnage destructrices. Certaines entreprises se sont engagées à atteindre un objectif d'« impact positif net » sur la biodiversité,⁷ en reconnaissant la valeur qu'elles pourront en retirer en termes de caution sociale et de réputation.

4. Cohésion sociale, implications culturelles et socio-économiques
 Les communautés d'accueil supportent souvent une part disproportionnée des impacts négatifs générés par l'activité minière, tels que la migration de main-d'œuvre et le déplacement de populations, la destruction du patrimoine local et l'absence d'opportunités économiques après la fermeture d'une mine. Toutefois, cette activité a pour avantage d'améliorer les services locaux et les infrastructures sociales (santé, éducation, logement) et de créer des entreprises non minières contribuant à l'industrialisation de l'économie locale. L'investissement dans le développement de la communauté et la création de mécanismes accessibles et équitables de résolution des problèmes et des différends peuvent permettre aux entreprises minières de s'acheter une caution sociale et d'éviter les conflits ainsi que la perturbation des activités.

5. Marchés publics et chaîne d'approvisionnement locale
 L'activité minière génère d'importantes dépenses publiques et d'approvisionnement orientées vers les produits et les services fournis, entre autres, par les secteurs de la restauration, de la construction et de la comptabilité. Une chaîne d'approvisionnement efficace et fiable est essentielle pour assurer la rentabilité d'un projet d'exploitation minière. La mise en place de filières d'approvisionnement locales peut également donner lieu à la création d'activités « horizontales » et, par leur biais, à une « diversification » des bénéfices d'un pays.

6. Enrichissement et activités en aval
 La transformation et le raffinage de matières premières ainsi que la fabrication de produits finis peuvent générer des bénéfices pour le pays. Les activités en aval peuvent également entraîner l'émergence d'activités horizontales, et ainsi une diversification des bénéfices similaire à celle de la chaîne d'approvisionnement. Pourtant, nombre d'entreprises ne participent pas aux activités de transformation en aval et, pour celles qui le font, certains facteurs structurels rendent parfois la transformation en aval peu attrayante et non rentable dans certains pays.

7. Infrastructures
 Les infrastructures telles que les réseaux routiers, ferroviaires et électriques peuvent représenter jusqu'à 80 % des coûts du développement minier,⁸ et la qualité et l'efficacité de ces infrastructures affectent la rentabilité générale du secteur. Lorsqu'elles sont correctement organisées, ces infrastructures peuvent également servir à d'autres secteurs ou aux citoyens, produisant ainsi un impact multiplicateur positif.

Il convient de noter que, dès lors que la GVM est centrée sur les facteurs générateurs de valeur et ne constitue pas une « mesure » de la valeur totale, elle n'intègre pas explicitement certains domaines de

l'économie qui tirent considérablement profit de l'activité minière, en particulier les exportations et les investissements directs étrangers, qui en sont les principaux bénéficiaires dans de nombreux pays riches en ressources minérales.

Facteurs structurels et favorables

Pour comprendre les rouages de la création de valeur dans chaque dimension, il est utile de prendre en considération deux types de facteurs :

- Structurels, notamment les ressources et la géographie du pays, ainsi que le niveau actuel de ses qualifications, technologies et infrastructures
- Favorables, notamment l'environnement institutionnel, réglementaire et politique, ainsi que le comportement et l'attitude des différents groupes de parties prenantes

Les facteurs structurels déterminent l'avantage ou le désavantage comparatif à l'échelon national. Ils ne sont pas nécessairement figés mais, en général, leur évolution est lente.

Les facteurs favorables comprennent les attitudes des parties prenantes ainsi que l'environnement institutionnel, politique et d'exploitation. Ces facteurs connaissent généralement un changement plus rapide que les facteurs structurels. Ils permettent d'expliquer la production de résultats différents par des pays enregistrant des facteurs structurels similaires

L'examen des facteurs structurels et favorables dans le cadre de la GVM permet aux parties prenantes de mieux connaître les potentiels et limites qui leurs sont propres. Il permet une hiérarchisation intelligente des priorités en distinguant les domaines pouvant être améliorés assez facilement et plus rapidement que ceux nécessitant un travail et une planification à longue échéance.

Figure 4 : facteurs structurels et favorables

Structurels	Nature intrinsèque, ressources et industrie extractive du pays	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nature, emplacement et taille des gisements ▪ Population, géographie et climat ▪ Cycle mondial des matières premières ▪ Calendrier du cycle minier
	Stade de développement actuel du pays et maturité du secteur minier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveaux de qualification et de technologie ▪ Infrastructures du pays (matérielles et immatérielles) ▪ Taille et maturité du secteur minier ▪ Diversification de l'économie
Favorables	Structure et capacité du gouvernement et de l'environnement institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacités humaines et institutionnelles ▪ Structure et complexité du gouvernement ▪ Intégration de l'activité minière dans la planification économique ▪ Capacité de contrôle et d'application des lois et des réglementations ▪ Niveaux de responsabilité ▪ Développement des compétences et de l'éducation
	Capacité et volonté du secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calendrier d'investissement ▪ Volonté d'adhésion aux approches de partenariat ▪ Engagement en faveur du développement responsable
	Niveaux de confiance et de collaboration et influence des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveaux de débat social ▪ Niveaux de transparence ▪ Consultation et collaboration ▪ Attitude à l'égard de l'activité minière dans le pays ▪ Niveaux d'influence des différents groupes de parties prenantes

Utilisation de la gestion de la valeur dans le secteur minier

Au cours de la phase III de l'IDMR, la GVM a été utilisée pour réaliser une enquête mondiale et orienter les discussions à l'occasion de quatre ateliers multilatéraux.

L'enquête a été menée auprès d'environ 300 intervenant répartis dans 37 pays. Ils ont répondu au sondage en ligne ou par l'entremise des ateliers. Il a été demandé aux participants de communiquer leurs points de vue concernant la valeur créée par le secteur minier dans leur pays par rapport à celle d'autres pays aujourd'hui, et de s'exprimer sur la position qu'ils entrevoient pour leur pays dans 10 ans. Il leur a également été demandé de citer, parmi les sept dimensions de valeur, celles qu'ils considèrent comme prioritaires pour leur pays (cf. annexes pour plus de précisions).

Les personnes interrogées étaient réparties de manière généralement équitable entre les gouvernements, les producteurs de matières premières et les « autres » parties prenantes (ONG, universitaires, agences internationales et communautés locales). En raison de l'échelle limitée du sondage réalisé au cours de cette phase, les communautés locales étaient sous-représentées dans la catégorie « autres » parties prenantes. Il s'agit là d'une faiblesse connue de l'enquête, car les points de vue de ce groupe d'acteurs sont essentiels à la création d'une vision commune de la valeur. Cette faiblesse doit être compensée par un nouveau sondage réalisé dans le cadre d'enquêtes nationales ou régionales à l'aide de la GVM.

Dans l'ensemble, l'enquête et les discussions menées lors des ateliers ont démontré que :

- Les différents groupes et pays partenaires émettent au départ des points de vue et aspirations différents concernant l'activité minière.
- Un consensus général sur les dimensions de valeur les plus importantes est constaté.
- Les facteurs générateurs de valeur pour les parties prenantes et les pays sont différents dans chaque dimension.
- À quelques exceptions près, les parties prenantes et les régions n'ont pas la même évaluation des dimensions à traiter en priorité.
- Il existe des domaines susceptibles de produire des bénéfices pour toutes les parties prenantes, mais leur exploitation nécessite une approche coordonnée.

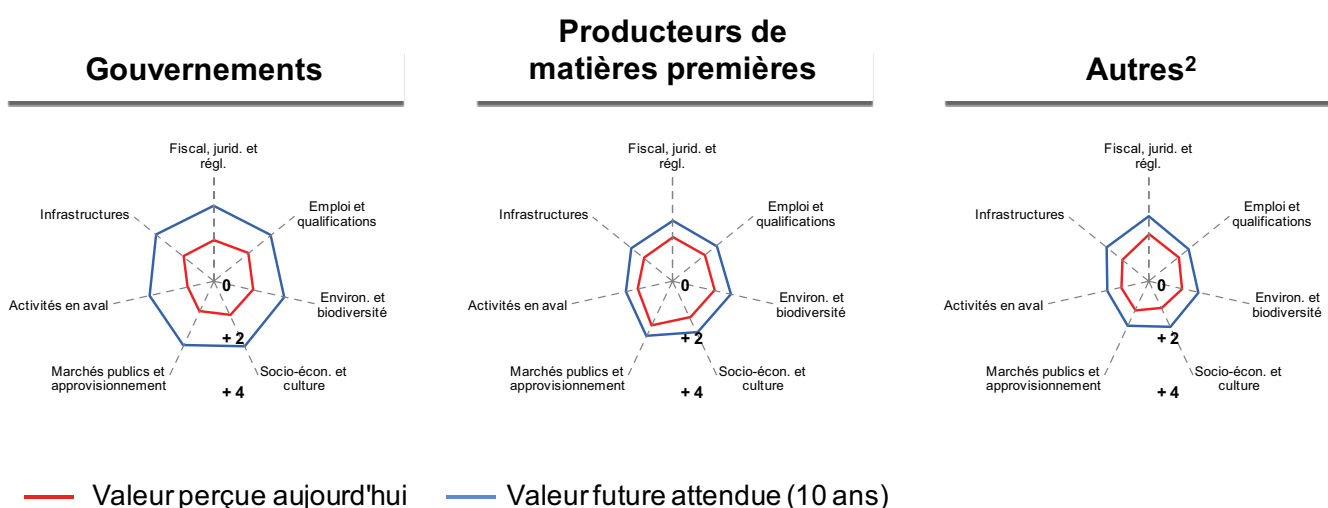
Il convient de noter que, dans la mesure où l'enquête servait à évaluer le point de vue des parties prenantes concernant la valeur par rapport aux performances d'autres pays, les résultats de l'enquête se sont tous révélés « positifs ». Cela ne signifie pas que l'activité minière génère toujours un bénéfice net dans toutes les dimensions. Comme l'indique la section précédente, sans une gestion prudente, l'activité minière peut avoir un impact préjudiciable dans certains domaines, notamment l'environnement, la biodiversité, la cohésion sociale ainsi que les dimensions culturelles et socio-économiques.

I. Les parties prenantes et les pays émettent au départ des points de vue et aspirations différents

L'enquête démontre que les avis concernant la création de valeur actuelle et à venir varient d'un groupe de parties prenantes à l'autre.

Figure 5 : points de vue concernant la création de valeur actuelle et à venir – participants africains¹

Source : enquête IDMR réalisée entre octobre 2012 et janvier 2013



Légende :

- 0 – pays classés les derniers au monde pour la création de valeur dans cette dimension
- 2 – création de valeur moyenne dans cette dimension
- 4 – pays classés les premiers au monde pour la création de valeur dans cette dimension

¹ Il a été demandé aux participants d'évaluer la valeur actuellement créée dans chaque dimension pour leur groupe de parties prenantes, ainsi que la valeur potentiellement créée dans 10 ans par rapport à celle d'autres pays riches en ressources minérales

² Le groupe de parties prenantes « autres » comprend les ONG, les universitaires, les agences internationales et les communautés locales

Le graphique 5 montre que les gouvernements africains expriment des opinions généralement moins positives que celles des autres parties prenantes en ce qui concerne la création de valeur, mais considérablement plus positives en ce qui concerne l'avenir (en d'autres termes, ils expriment de plus grandes aspirations). Les producteurs africains de matières premières estiment généralement qu'une valeur plus importante est créée aujourd'hui mais pressentent une croissance future moins élevée, en particulier dans les dimensions « marchés publics et chaîne d'approvisionnement » et « enrichissement et activités en aval ». (voir annexe 2 pour plus de résultats par région et partie prenante.)

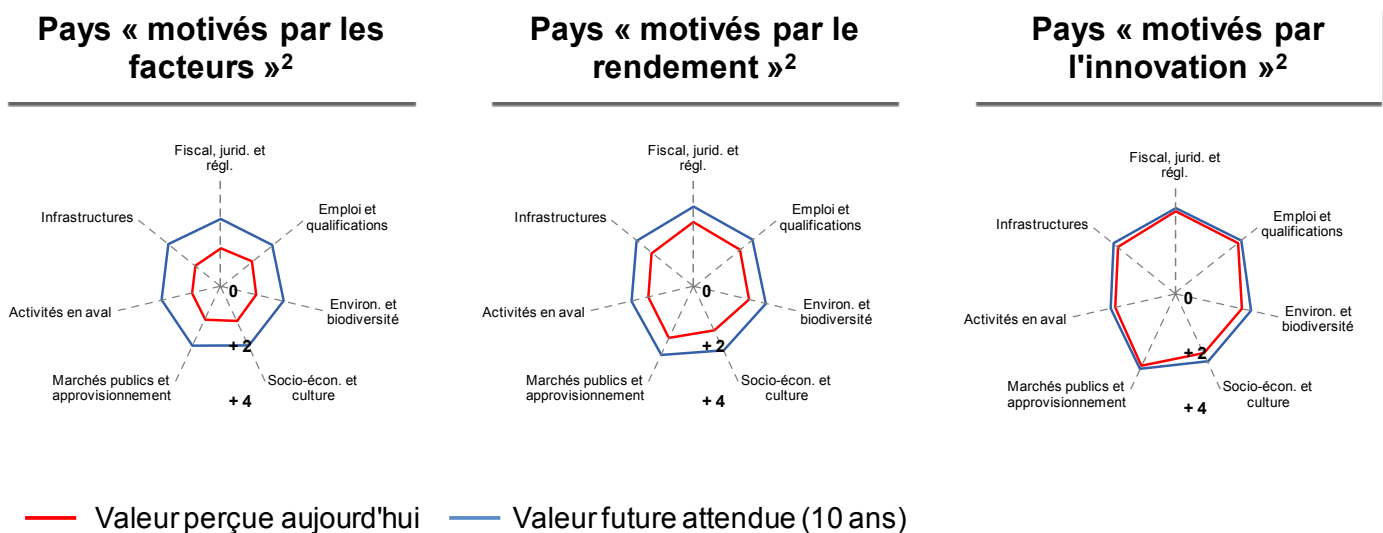
Il en ressort que les parties prenantes émettent au départ des points de vue différents et sont pénétrées d'espoirs et d'aspirations différents. Une plate-forme favorisant un dialogue ouvert et transparent à propos de ces différences s'impose comme point de départ nécessaire pour développer des partenariats durables et de confiance. Cette plate-forme doit s'accompagner d'études factuelles et d'une connaissance précise des attentes et des points de vue des parties prenantes.

Le graphique 6 démontre également que les attentes varient en fonction du stade de développement économique du pays. Ce graphique s'inspire de la classification utilisée par l'indice mondial de compétitivité (Global Competitiveness Index – GCI) du Forum économique mondial, qui répartit les pays entre économies « motivées par les facteurs », « motivées par le rendement » et « motivées par l'innovation ».

Figure 6 : points de vue concernant la création de valeur actuelle et à venir par type de pays¹

En accord avec la théorie économique des étapes de développement, le GCI part du principe que la concurrence entre les économies « motivées par les facteurs » repose sur leurs dotations en facteurs, principalement la main-d'œuvre peu qualifiée et les ressources naturelles. Les économies « motivées par le rendement » doivent développer des processus de production plus efficaces et orienter leur compétitivité sur des facteurs tels qu'une main-d'œuvre mieux qualifiée et un marché de l'emploi et des produits dynamique, de façon à augmenter la productivité en même temps que les salaires. Les économies « motivées par l'innovation » enregistrent des salaires généraux et des niveaux de vie plus élevés, et doivent produire de nouvelles technologies ainsi que des processus de production ou des modèles commerciaux plus sophistiqués afin de maintenir un haut niveau de productivité.⁹

Source : enquête IDMR réalisée entre octobre 2012 et janvier 2013



Légende :

- 0 – pays classés les derniers au monde pour la création de valeur dans cette dimension
- 2 – création de valeur moyenne dans cette dimension
- 4 – pays classés les premiers au monde pour la création de valeur dans cette dimension

¹ Il a été demandé aux participants d'évaluer la valeur actuellement créée dans chaque dimension pour leur groupe de parties prenantes, ainsi que la valeur potentiellement créée dans 10 ans par rapport à celle d'autres pays riches en ressources minérales

² Classification par pays établie au regard de l'indice mondial de compétitivité du Forum économique mondial

Il est donc peu surprenant de constater que les parties prenantes des pays « motivés par les facteurs » expriment des attentes supérieures en ce qui concerne les bénéfices à venir du secteur minier, dans la mesure où les ressources constitueront probablement un important moteur de croissance économique à court et moyen terme.

Toutefois, la session de consultation de la phase III de l'IDMR a également confirmé combien il est important pour toutes les parties prenantes, notamment celles des pays « motivés par les facteurs », de développer

leur connaissance du calendrier et des sources potentielles de création de valeur à venir. Les gouvernements et les autres parties prenantes doivent porter leur réflexion au-delà des questions d'ordre fiscal, juridique et réglementaire afin de prendre en considération toutes les dimensions, puis centrer leurs efforts sur celles susceptibles de générer des bénéfices. Cet effort doit reposer en partie sur une connaissance éclairée des facteurs structurels et favorables susceptibles de produire les effets les plus positifs.

Une comparaison des performances avec celles d'autres pays à un stade de développement économique similaire peut faciliter l'identification des principaux domaines d'opportunité. Cette comparaison peut être effectuée à l'aide du GCI.

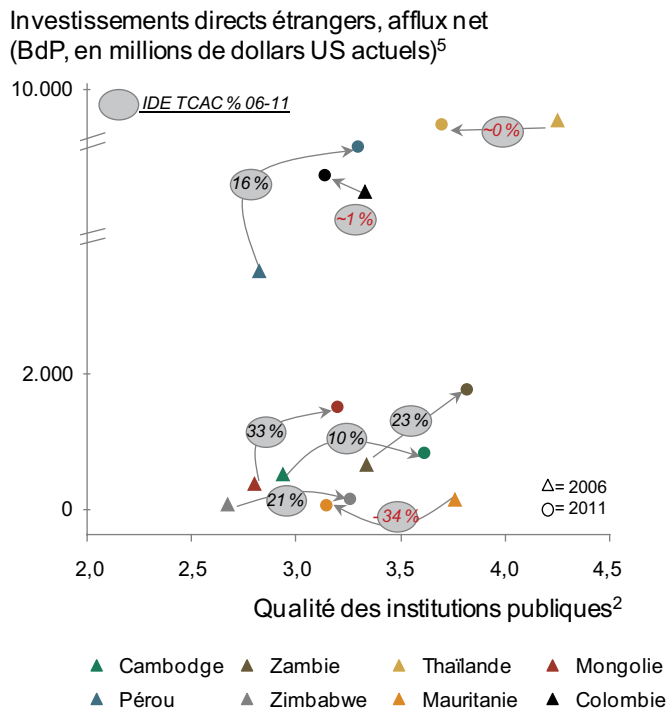
L'outil de GVM sera également utilisé lors des tables rondes multilatérales pour réaliser des évaluations comparatives des performances par pays, comme illustré en annexe.

Facteurs structurels et favorables pour les économies « motivées par les facteurs »

Le GCI identifie quatre principaux « piliers » comme facteurs essentiels de compétitivité pour les économies « motivées par les facteurs » : des institutions publiques et privées fonctionnelles (pilier 1), des infrastructures bien développées (pilier 2), un environnement macroéconomique stable (pilier 3) ainsi qu'une main-d'œuvre en bonne santé et ayant au moins reçu une éducation élémentaire (pilier 4).

Le pilier 1 peut être un facteur favorable permettant aux nations riches en ressources d'attirer les investissements directs étrangers (IDE), ainsi que d'autres facteurs tels que la taille et la croissance de l'économie, l'ouverture au commerce et la stabilité économique. Le graphique 7 illustre l'existence d'une relation entre les deux. Entre 2006 et 2011, l'afflux annuel net d'IDE composé a augmenté de 23 % en Zambie et de 33 % en Mongolie. Ces augmentations coïncidaient avec une amélioration de la qualité des institutions publiques dans les deux pays (selon l'évaluation du GCI). À l'inverse, la qualité des institutions publiques mauritaniennes ayant décliné, le pays a connu une baisse de 34 % de son afflux annuel net.¹¹

Figure 7 : facteurs favorables – qualité des institutions publiques



¹ Source : base de données de la Banque mondiale

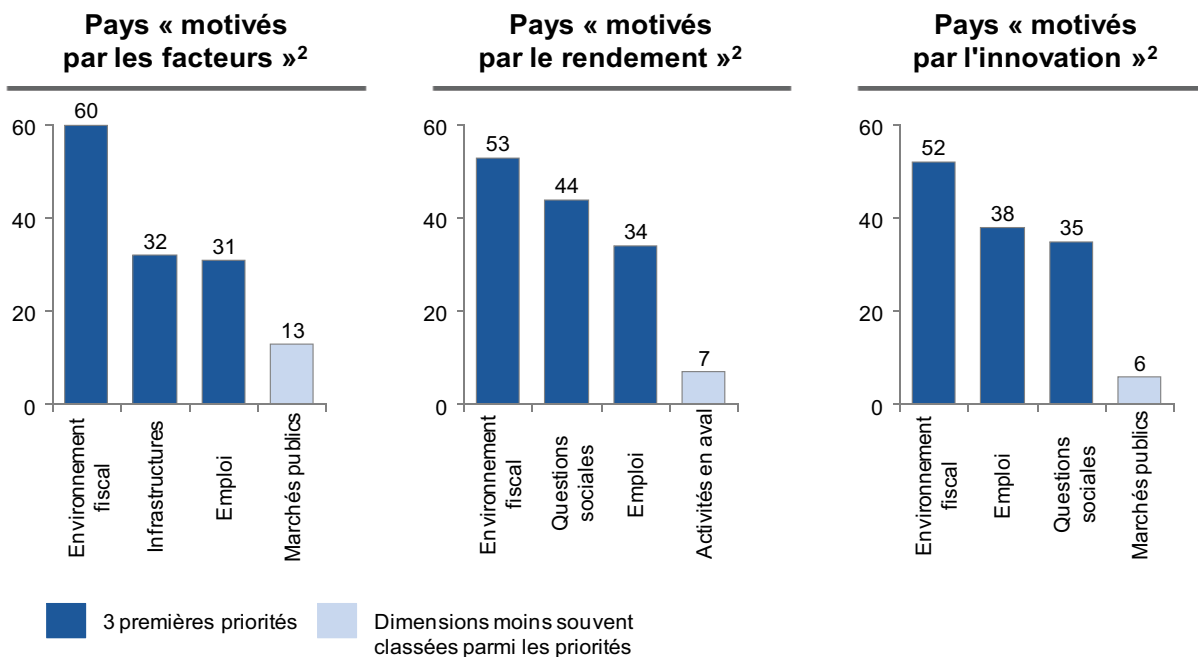
² Établie à partir du Rapport sur la compétitivité mondiale 2011-12 du Forum économique mondial, indice de qualité institutionnelle

II. Un consensus général sur les dimensions de valeur les plus importantes est constaté.

L'enquête demandait aux participants de classer les sept dimensions de valeur par ordre de priorité.

Figure 8 : classement des dimensions prioritaires (en fonction du pourcentage de classement en 1^{re} et 2^e places)¹

Source : enquête IDMR réalisée entre octobre 2012 et janvier 2013



¹ Il a été demandé aux participants de classer les dimensions par ordre de priorité pour leur pays – les données représentent le pourcentage de classement en 1^{re} et 2^e places pour chaque dimension

² Classification par pays établie au regard de l'indice mondial de compétitivité du Forum économique mondial

La dimension fiscale, juridique et réglementaire constitue la première priorité pour tous les groupes de parties prenantes dans toutes les régions. Cela n'est guère surprenant compte tenu de son importance aux yeux de tous les acteurs et de son profil marquant au cours des dernières années, de nombreux gouvernements ayant suggéré des changements de régimes fiscaux et de redevances ainsi que des structures de propriété, et à mesure que les populations de certains pays prennent conscience de la corruption et du manque de transparence associés aux revenus du secteur minier.

Les implications socio-économiques et culturelles ainsi que la cohésion sociale ont été classées au troisième rang des priorités par tous les participants. Certains pays ont estimé cette dimension comme particulièrement importante : 64 % des 28 personnes interrogées au Pérou, par exemple, l'ont classée parmi les deux premières. Ce résultat est à l'image de la reconnaissance croissante du caractère crucial des questions sociales et culturelles pour l'avenir d'un développement responsable des ressources. 37 % des producteurs classant cette dimension parmi les deux premières priorités, il est évident qu'ils considèrent les performances en lien avec ces questions comme un facteur générateur de valeur pour les parties prenantes. Après tout, minimiser ou ignorer l'importance de ces facteurs augmente le risque de retard dans l'exécution des projets, d'émergence de litiges et d'interruption des activités.

De façon prévisible, l'emploi tient une place importante au classement : deuxième priorité des pays « motivés par l'innovation » et troisième priorité des pays « motivés par les facteurs » et « motivés par le rendement ». Les infrastructures se classent à la deuxième place pour les pays « motivés par les facteurs », démontrant là encore que les priorités varient en fonction du stade de développement économique du pays.

Dans l'ensemble des pays et des groupes de parties prenantes, les marchés publics et la chaîne d'approvisionnement représentaient la dimension la moins souvent classée parmi les deux premières priorités. Plusieurs arguments convaincants indiquent pourtant que des marchés publics et un secteur de l'approvisionnement efficaces peuvent générer de la valeur pour toutes les parties prenantes. Les pays tels que le Chili et l'Afrique du Sud ont utilisé leurs activités en amont ou leur activité d'approvisionnement pour stimuler le développement d'entreprises compétitives à l'échelon mondial et pour resserrer les liens économiques (voir encadré).

III. Les facteurs générateurs de valeur pour les parties prenantes sont différents dans chaque dimension.

Si, pour certains domaines prioritaires, la sélection des parties prenantes est cohérente, tel n'est pas le cas lorsqu'il est question de s'accorder sur le meilleur moyen de créer de la valeur, comme en témoignent les litiges récemment observés. Tous les groupes de parties prenantes ont classé les questions fiscales, juridiques et réglementaires en première place des dimensions prioritaires, mais les opinions divergent dès lors qu'il est question de désigner les facteurs favorables les plus importants pour cette dimension (figure 9).

Les différences ne se limitent pas aux groupes de parties prenantes ; les diverses régions identifient également des priorités différentes. Par exemple, 59 % des participants africains ont classé la « transparence des accords entre le gouvernement et le secteur privé » à la troisième place des dimensions prioritaires, contre seulement 29 % des participants latino-américains.

Cette observation n'est pas surprenante dans la mesure où les différents acteurs doivent répondre à des besoins et des objectifs variables concernant chaque dimension.

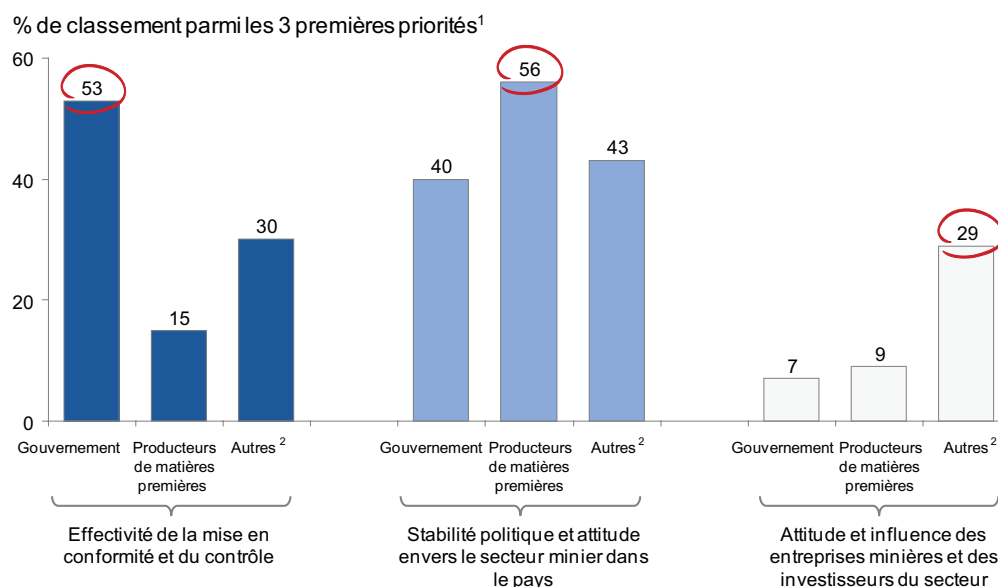
En amont ou en aval ?

Les décideurs politiques ont toujours favorisé le développement des activités en aval, en raison de leur potentiel plus important de diversification et de croissance de l'emploi. L'activité minière est généralement considérée comme un secteur enclavé, avec une moindre probabilité de produire des retombées technologiques susceptibles de générer de la croissance dans d'autres secteurs. Aussi, le soutien des activités en amont ou d'approvisionnement s'est souvent limité à l'établissement de politiques rendant obligatoire le respect de seuils minimaux d'approvisionnement local.

De nouvelles études, telles que le programme *Making the Most of the Commodities* (tirer le meilleur parti des ressources) proposé par l'université ouverte et l'université du Cap, suggèrent toutefois que les activités en amont génèrent des opportunités intéressantes de diversification et de croissance d'emploi. Les fournisseurs jouissent d'une proximité avec leurs clients, tandis que les marchés des activités en aval sont souvent plus distants. Les produits et services intermédiaires peuvent offrir de nombreuses opportunités aux pays à capacités variables, notamment dans les secteurs de service à faibles qualifications tels que la restauration et la sécurité, tout comme dans le secteur de la fabrication d'équipements ultrasophistiqués. En outre, les entreprises minières externalisent de plus en plus leurs activités secondaires, élargissant ainsi l'ensemble du marché des fournisseurs.¹²

Figure 9 : facteurs fiscaux, juridiques et réglementaires (pourcentage de classement parmi les 3 premières places)¹

Source : enquête IDMR réalisée entre octobre 2012 et janvier 2013



¹ Il a été demandé aux participants de désigner les trois « facteurs favorables » qu'ils estimaient avoir le plus d'impact sur la dimension concernée

² Le groupe de parties prenantes « autres » comprend les ONG, les universitaires, les agences internationales et les communautés locales

Les producteurs de matières premières, par exemple, pourraient avoir pour principale attente, en matière d'emploi et de qualifications, une main-d'œuvre hautement qualifiée et efficace, tandis que les communautés locales s'intéresseraient probablement plus au nombre d'employés issus de leur région.

Cela ne signifie pas que les différents groupes sont totalement incohérents et que les discussions doivent toutes concerner les compromis à opérer. En revanche, ce constat souligne la nécessité d'améliorer la connaissance des situations, des besoins et des objectifs de toutes les parties prenantes.

Tel est particulièrement le cas avec les communautés locales, les entreprises minières prenant de plus en plus conscience que la création de valeur ne se limite pas à des coûts et des bénéfices financiers. Pour 63 % des producteurs de matières premières sondés, la « compréhension de la composition sociale et économique des différents groupes » compte parmi les trois premiers facteurs favorables, et 75 % ont attribué une place similaire à la « consultation et la collaboration avec les communautés concernées ». En revanche, seulement 16 % ont placé le « niveau des dépenses sociales des entreprises minières » parmi les trois premières priorités.

De plus en plus d'entreprises minières cherchent à développer leur connaissance des croyances, traditions et cultures des communautés locales ou, comme l'a formulé un cadre dirigeant d'une exploitation minière, trouver le moyen de « comprendre leurs histoires ». ¹³ Pour y parvenir, les exploitants minières doivent développer des compétences dans les domaines tels que l'anthropologie et la sociologie, très éloignés des compétences qu'ils déployaient jusqu'à présent. Il leur faut également comprendre la complexité et l'hétérogénéité des communautés locales concernées par le développement minier.

Connaître les communautés locales

Le dialogue n'est efficace que si les parties prenantes sont légitimes et réellement représentatives de leurs groupes particuliers. L'analyse des phases I et II de l'IDMR indique que cela n'est pas toujours le cas, générant ainsi un risque d'incompréhension et de mécontentement.

Par exemple, chaque communauté locale est susceptible de présenter :

- Des différences sociales, économiques et démographiques, comme par exemple des ouvriers d'origines différentes (autochtones ou immigrants) et des différences de genre, d'âge, d'éducation et de santé, ainsi que des moyens de subsistance traditionnels différents
- Des différences d'accès aux services de type logement, alimentation en eau, services publics, écoles et hôpitaux
- Une disparité d'accès à l'emploi minier, notamment sur des critères de qualifications, de genre, d'éloignement de l'exploitation minière et d'accès aux moyens de transport publics
- Divers niveaux d'exposition aux impacts de l'activité minière, tels que le surpeuplement et la pollution
- Des différences d'expérience et d'antécédents miniers qui influencent leurs points de vue actuels

Cette diversité au sein des communautés implique qu'il n'existe aucune trousse de « bonnes réponses » et qu'un seul représentant ne peut parler au nom d'une communauté toute entière. Ce constat s'applique particulièrement à la question du genre, au regard des différences fréquemment observées entre les priorités et les questions soulevées par les membres masculins et féminins d'une même communauté. Les exploitants minières et les gouvernements doivent se tenir informés de ces différences et adapter leurs réponses en conséquence.

Pour les exploitants minières, la mise en place d'un processus de consultation élargie est une condition préalable à l'obtention d'une caution sociale. Ce principe de consultation est essentiel pour connaître les priorités de la communauté et garantir l'accès de la population locale aux avantages (emplois, formation, qualifications, services et opportunités commerciales) offerts par le secteur minier.



IV. À quelques exceptions près, les parties prenantes et les régions n'ont pas la même évaluation des dimensions à traiter en priorité.

Les gouvernements et les producteurs de matières premières affichent des points de vue différents concernant l'importance des activités en aval dans la création de valeur. Par exemple, lorsque plus d'un quart des participants gouvernementaux africains ont désigné cette dimension comme l'une de leurs deux premières priorités, moins d'un producteur de matières premières sur vingt a approuvé ce point de vue.

Si cela est peu surprenant – toutes les entreprises minières ne se livrent pas à des activités en aval –, ce constat met toutefois en relief un autre domaine dans lequel un dialogue franc, constructif et reposant sur la compréhension mutuelle se révélerait une aide précieuse. Plus particulièrement, les gouvernements se doivent de connaître la probabilité pour que les activités en aval génèrent de la valeur en leur faveur. Il est très important de connaître les facteurs structurels susceptibles de déterminer cette probabilité, comme l'illustre l'encadré consacré à l'industrie du caoutchouc en Malaisie.

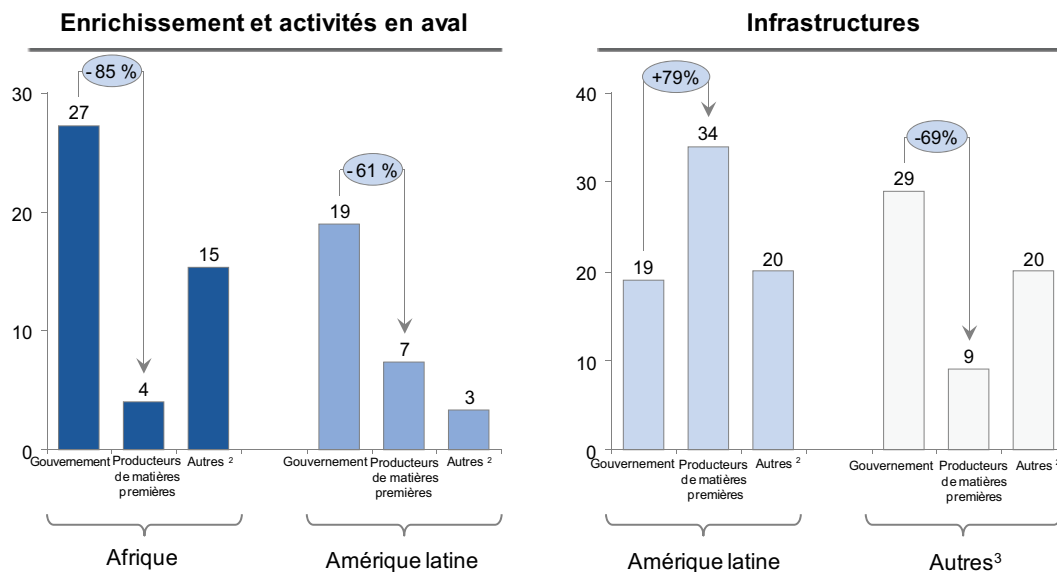
Dans d'autres domaines, les différences varient en fonction des régions géographiques. En Amérique latine, 34 % des producteurs de

matières premières ont classé les infrastructures parmi les deux premières priorités, contre 19 % des acteurs gouvernementaux et 20 % des « autres » parties prenantes. En Amérique du Nord, en Australie et en Europe, 29 % des acteurs gouvernementaux et 20 % des « autres » parties prenantes plaçaient cette dimension parmi les deux premières priorités, tandis que moins d'un producteur de matières premières sur dix approuvait ce point de vue.

Il convient d'en tirer l'enseignement suivant : les entreprises minières multinationales ne peuvent partir du principe que ce qui a fonctionné dans un pays fonctionnera dans un autre mais doivent prendre le temps de connaître les attentes des acteurs locaux.

Figure 10 : classement par les parties prenantes des activités en aval et des infrastructures (en fonction du pourcentage de classement en 1^{re} et 2^e places)¹

Source : enquête IDMR réalisée entre octobre 2012 et janvier 2013



¹ Il a été demandé aux participants de classer les dimensions par ordre de priorité pour leur pays – les données représentent le pourcentage de classement en 1^{re} et 2^e places pour chaque activité en aval

² Le groupe de parties prenantes « autres » comprend les ONG, les universitaires, les agences internationales et les communautés locales

³ La catégorie « autres » renvoie à l'Australie, à l'Amérique du Nord et à l'Europe

Elles sont également tenues d'énoncer clairement leurs propres priorités, car elles ne seront pas nécessairement similaires à celles des gouvernements ou communautés hôtes.

Pourquoi vos gants en caoutchouc sont fabriqués en Malaisie

Les pays doivent se montrer sélectifs dans leurs initiatives de soutien aux filières d'activités en aval, qui doivent reposer sur la connaissance des facteurs structurels requis pour garantir une compétitivité à l'échelle mondiale. Le succès de la Malaisie dans la production de gants en caoutchouc en est un bon exemple.

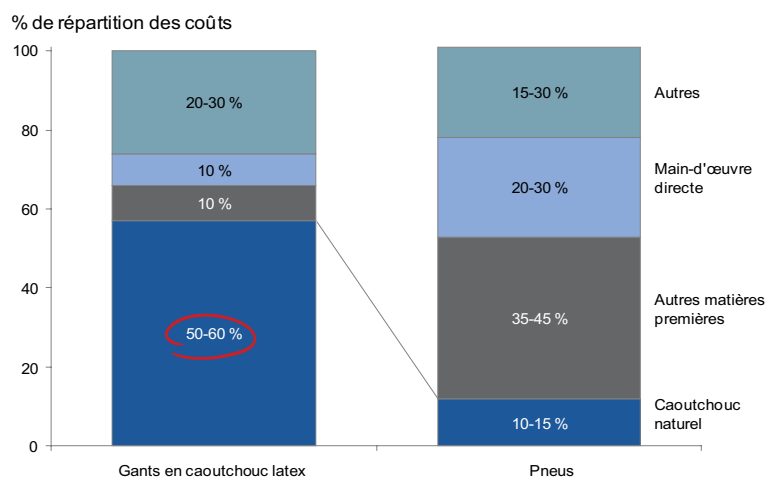
La Malaisie produit 60 % des gants en caoutchouc exportés dans le monde, une position qu'elle a su développer depuis les années 1980, époque à laquelle elle était le deuxième producteur de caoutchouc naturel derrière l'Indonésie.¹⁴ La Malaisie doit en partie cette position à l'avantage structurel dont elle jouit sur le marché du latex grâce à son statut de producteur de caoutchouc naturel. Le caoutchouc naturel représente 50 à 60 % du coût de la production des gants en caoutchouc, contre 10 à 15 % pour les pneus (même si l'industrie du pneu consomme en réalité plus de caoutchouc naturel), offrant à ce grand producteur un net avantage en termes de coût de production. La Malaisie a également su tirer parti d'un autre

facteur structurel : la dynamique mondiale à long terme du marché des gants en caoutchouc, au moment de la création de ce secteur. La sensibilisation grandissante au VIH ainsi que les autres campagnes mondiales de santé publique ont donné lieu à une augmentation annuelle de 12 % de la demande de matériel médical en latex entre 1989 et 2011.¹⁵ Outre la connaissance de la structure des coûts du secteur d'activité et de l'attrait à

long terme du marché, les pays doivent tenir compte de plusieurs autres facteurs dans l'analyse de leur capacité à se montrer compétitifs dans certaines activités en aval. Il s'agit de : la taille et l'attrait du marché intérieur, les obstacles non tarifaires aux échanges, les coûts de transport vers les principaux marchés d'exportation et les éventuels avantages du pays relatifs à d'autres coûts de production, tels que l'énergie et la main-d'œuvre.

Figure 11 : structures des coûts des secteurs (gants en caoutchouc/pneus)

Source : Alliance Research, Rubber Glove sector initiation, février 2012, CIMB Research Report « Rubber Gloves Packing a Punch », juillet 2009, BCG





V. Il existe des domaines susceptibles de produire des bénéfices pour toutes les parties prenantes, mais leur exploitation nécessite une approche coordonnée

Malgré les différences de points de vue et de priorités, l'enquête et les consultations ont révélé d'importantes possibilités offertes aux parties prenantes de collaborer pour créer une valeur mutuelle, notamment dans les domaines des marchés publics et de la chaîne d'approvisionnement, des infrastructures et de l'emploi. 60 % des parties prenantes ont par exemple estimé que l'« exploitation des infrastructures en vue de les rendre disponibles

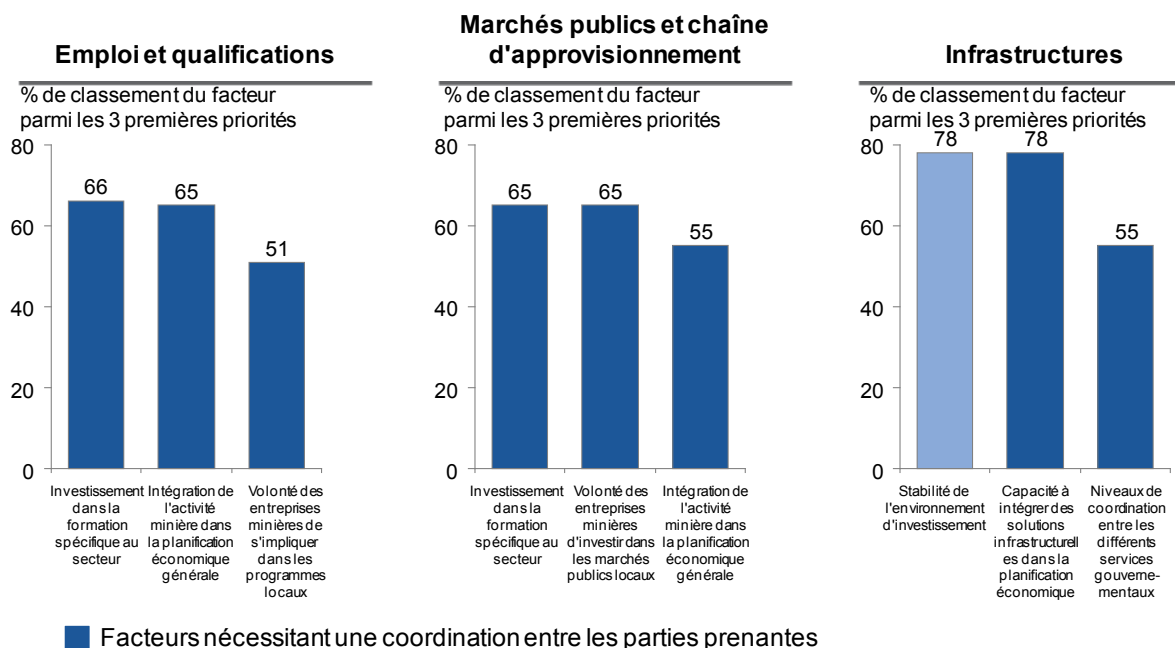
pour d'autres utilisations » était davantage susceptible de créer de la valeur que l'« amélioration des infrastructures minières directes dans le pays ».

Le graphique 12 démontre que le succès est subordonné à une importante coordination entre les parties prenantes. Cela implique une coordination entre les différents niveaux hiérarchiques du gouvernement et des ministères ainsi qu'entre les entreprises minières et les autres secteurs d'activité tels que les exploitants d'infrastructures, en particulier pour développer des approches groupées des infrastructures et des chaînes d'approvisionnement. La création de partenariats capables de perdurer au-delà d'un cycle électoral s'impose également.

Les encadrés consacrés aux coulisses du pouvoir et au cuivre chilien proposent deux exemples d'infrastructures et de développement de fournisseurs locaux dont le succès a reposé sur d'importants niveaux de coordination entre les divers acteurs.

Figure 12 : 3 premiers facteurs favorables désignés par les participants¹

Source : enquête IDMR réalisée entre octobre 2012 et janvier 2013



¹ Il a été demandé aux participants de désigner les trois « facteurs favorables » qu'ils estimaient avoir le plus d'impact sur la dimension concernée

Les coulisses du pouvoir : intégrer les résultats du secteur minier dans la planification économique

Nombreux sont les projets miniers qui nécessitent la mise en place d'infrastructures conséquentes, dont le coût peut représenter un obstacle à la viabilité du projet. Par ailleurs, les infrastructures sont essentielles au développement économique, mais nombre de pays en développement riches en ressources minérales ne disposent pas des moyens financiers, des compétences et des technologies nécessaires pour développer des solutions nationales intégrées. Ainsi apparaît la possibilité d'établir des partenariats visant à produire des résultats mutuellement profitables qui :

- Relient les éléments d'infrastructure tels que les réseaux électriques, ferroviaires et portuaires
- Intègrent les besoins en matière de développement économique régional aux exigences d'exploitation minière
- Répartissent les financements entre les organismes publics et privés
- Dépassent parfois les frontières nationales

Les gouvernements et les communautés tirent profit d'une accélération du développement des infrastructures, de la multiplication des liens économiques et de la diversification à long terme, ainsi que des impacts économiques plus larges tels que l'augmentation des recettes fiscales et de l'emploi. Pour les entreprises, le développement d'infrastructures intégrées peut diminuer les coûts d'investissement, transformant éventuellement une opportunité potentiellement rentable en un projet viable.

Pour fonctionner, ces partenariats doivent intégrer :

- Une coordination au sein des groupes de parties prenantes et entre ces derniers
- Un engagement à long terme des parties prenantes
- Une planification économique intégrée
- Un processus de consultation locale et environnementale élargie
- Des plans d'exploitation et de maintenance applicables après la fermeture des exploitations minières ou de la restitution des infrastructures par l'entreprise minière

Le Corridor de développement de Maputo (Maputo Development Corridor - MDC) en Afrique du Sud et au Mozambique est un bon exemple de développement d'infrastructures intégrées. Lancé en 1995, le MDC est un ambitieux projet proposé par l'Initiative sud-africaine de développement spatial (South African Spatial Development Initiative). Reliant les provinces du nord-est de l'Afrique du Sud à Maputo, capitale et premier port du Mozambique, ce programme tisse un lien essentiel entre les secteurs sud-africains de production de charbon, de vanadium, d'acier inoxydable et de produits pétrochimiques.

Financé par les ministères des Transports des deux pays mais impliquant la participation d'entreprises privées, notamment dans le secteur minier, ce corridor a été construit sur la base du principe de construction-exploitation-transfert, avec une concession de 30 ans octroyée à un consortium d'entreprises privées.

Les zones proches du corridor ont enregistré une augmentation des taux de croissance et d'emploi dépassant la moyenne sud-africaine (près de 5 000 emplois créés). Les producteurs mozambicains ont bénéficié d'un accès au territoire sud-africain, le développement du port de Maputo a ouvert l'accès aux marchés mondiaux et le tourisme s'est développé.¹⁶

Le Chili découvre la vraie valeur des activités en amont¹⁷

Le Chili représente environ un tiers de la production de cuivre mondiale et le secteur minier contribue fortement à l'économie du pays.

Depuis les années 1990, le gouvernement chilien soutient le développement du secteur des services et de l'approvisionnement en ressources minières, en offrant des formations qualifiantes aux fournisseurs locaux et en encourageant les partenariats par l'entremise de la société nationale de production de cuivre Codelco. Ce groupement minier ainsi favorisé dans la région II a si bien fonctionné qu'en 2004, 80 % des fournitures achetées dans le cadre de marchés publics pour approvisionner la mine d'Escondida provenaient du Chili et près de la moitié provenaient de cette région.

Une collaboration public-privé impliquant Codelco et BHP Billiton a été instaurée en 2009 pour accroître le soutien apporté aux fournisseurs locaux, encouragés à élaborer des solutions innovantes aux problèmes miniers locaux tels que le manque d'eau, d'énergie et de main-d'œuvre qualifiée. Elle a pour objectif de déployer, d'ici 2020, 250 fournisseurs de niveau mondial qui devront « commercialiser internationalement plus de 30 % du cuivre et respecter les mêmes normes que celles de la première entreprise du secteur ». Les universités et les centres technologiques sont également invités à participer en collaborant avec les fournisseurs.

Les premiers rapports sont positifs. En décembre 2012, 55 fournisseurs participaient à cette initiative et témoignaient d'une amélioration de leur croissance et de leurs exportations ainsi que de leurs normes professionnelles, de sécurité et de protection de l'environnement. Parmi les premières réussites, citons Proinsa qui a élaboré une solution permettant de prolonger de 40 % la durée de vie des câbles des pelles électromécaniques et l'a vendue à la mine d'Antamina au Pérou.



Conséquences pour les parties prenantes

Les principales conclusions de l'enquête et des consultations menées lors de la phase III de l'IDMR sont les suivantes : les différents groupes de parties prenantes émettent des points de vue, perceptions, espoirs et aspirations différents au départ en ce qui concerne les coûts et les bénéfices du développement des ressources minières. Il existe néanmoins la possibilité de bénéficier d'avantages mutuels. L'instauration d'un dialogue ouvert et transparent à propos de ces différences permettra de mettre en place des partenariats constructifs qui atténueront les conflits et produiront des résultats mutuellement avantageux.

Pour être efficace, ce dialogue doit :

- Répondre aux points de vue et attentes initialement exprimés par les parties prenantes, outre le recours à des études axées sur les conclusions formulées au regard des données communiquées. Pour identifier les sources de mécontentement et de conflit, les parties prenantes doivent connaître les points de vue et attentes initiaux ainsi que les faits et les données se rapportant à la création de valeur.

- Centrer les efforts sur l'amélioration de la compréhension des groupes de parties prenantes et leurs facteurs générateurs de valeur. Cette initiative implique l'adoption d'une vision de la valeur qui tienne compte de son environnement culturel, psychologique et environnemental ainsi que des aspects économiques. Les bénéfices et les coûts de l'activité minière doivent être pris en compte au même titre.
- Identifier les domaines d'harmonisation et de divergence des priorités des parties prenantes. Cela est réalisable en engageant un dialogue franc et constructif afin d'identifier non seulement les domaines procurant des avantages mutuels, mais également les compromis acceptables par les divers acteurs.
- Investir dans l'éducation de toutes les parties prenantes (entreprises, gouvernements, communautés et société civile) à la nature, aux sources et au calendrier des bénéfices, des coûts et des risques de l'exploitation minière. Les divergences entre les attentes des parties prenantes et la réalité doivent être

complées par une connaissance mutuelle des facteurs générateurs de valeur, notamment les facteurs structurels et favorables propres au pays.

- Rechercher des moyens d'accroître la collaboration au sein des groupes de parties prenantes et entre ces derniers. La création d'une valeur mutuelle nécessite la mise en place de partenariats à long terme capables de perdurer au-delà du cycle électoral. Un effort de collaboration s'impose entre les groupes de parties prenantes, mais également au sein de ces groupes.

Le tableau 13 présente cinq questions que les parties prenantes sont susceptibles de se poser à la lecture de ces conclusions.

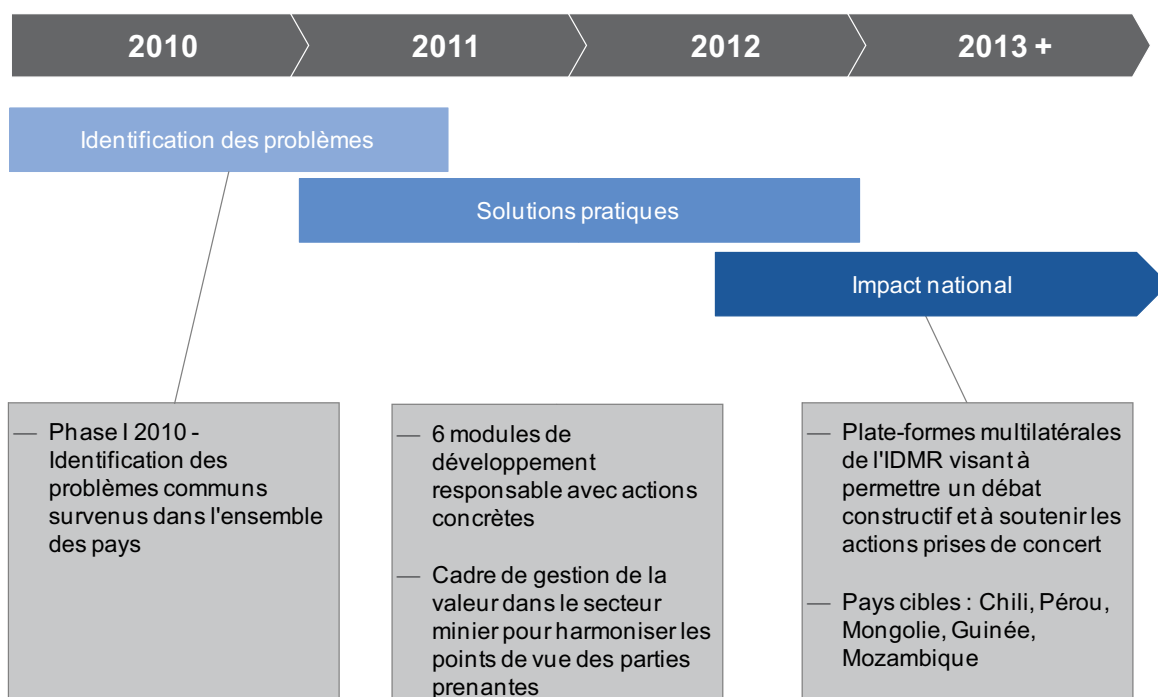
Figure 13 : questions aux parties prenantes

Dirigeants d'exploitations minières	Ministres responsables du secteur minier	Représentants des communautés locales (ONG comprises)
1. Connaissez-vous les facteurs générateurs de valeurs des autres partenaires ainsi que leurs points de vue et attentes actuels ?	1. Connaissez-vous les principaux facteurs structurels et favorables influençant la capacité de votre pays à générer de la valeur ?	1. Connaissez-vous les différents sous-groupes qui forment les communautés minières et leurs différents besoins et priorités ?
2. Avez-vous participé à une session de consultation multilatérale afin de communiquer vos besoins et priorités, et de connaître ceux des autres ?	2. Connaissez-vous les besoins et les priorités des entreprises minières, des investisseurs et des communautés concernées par l'activité minière ?	2. Connaissez-vous, ainsi que votre personnel, les facteurs générateurs de valeur dans ce secteur afin de vous aider à mieux orienter les attentes de la communauté ?
3. Avez-vous investi dans l'éducation des communautés locales et des gouvernements régionaux afin d'améliorer la connaissance des sources et du calendrier des bénéfices issus de ce secteur ?	3. Avez-vous participé à une session de consultation multilatérale afin de communiquer vos besoins et priorités, et de connaître ceux des autres ?	3. Avez-vous participé à une session de consultation multilatérale afin de communiquer vos besoins et priorités, et de connaître ceux des autres ?
4. Avez-vous identifié des dimensions génératrices de profits mutuels pour toutes les parties prenantes et avez-vous évoqué explicitement des compromis ?	4. Quelle est la qualité de votre coordination avec les autres services et niveaux hiérarchiques du gouvernement afin de garantir la production optimale de bénéfices économiques par le secteur minier ?	4. Pouvez-vous identifier les priorités exprimées par les membres de votre communauté et susceptibles de générer des profits mutuels pour le gouvernement et les entreprises ?
5. Avez-vous envisagé un moyen d'améliorer la coordination avec les autres entreprises minières dans les domaines tels que les infrastructures et l'approvisionnement ?	5. Avez-vous étudié vos possibilités d'implication auprès des citoyens pour créer une vision commune de la valeur minière ?	5. Avez-vous identifié, au sein de la communauté, des institutions susceptibles de s'engager efficacement auprès des entreprises minières pour créer des partenariats à long terme ?

La voie à suivre

La prochaine étape du parcours de l'IDMR consiste à mettre en application ces conclusions ainsi que les techniques développées pour résoudre les principaux problèmes. La GVM sera utilisée dans les plate-formes multilatérales à l'échelon national et dans le cadre de projets spécifiques pour identifier les mesures relatives aux questions liées à l'activité minière, en débattre et les mettre en œuvre.

Figure 14 : le parcours de l'IDMR



Ces plate-formes offrent la possibilité de créer dans le pays concerné un secrétariat et un comité directeur composés de représentants du gouvernement, des entreprises exploitant les ressources et de la société civile, avec pour objectif de :

- Procurer un cadre neutre favorisant le dialogue et la collaboration entre les parties prenantes, assorti d'études d'opinion (par exemple, la GVM) et d'études factuelles (par exemple, la boîte à outils de PMD du CIMM)
- Permettre une appropriation multilatérale de la voie à suivre incluant un accord sur les critères de réussite ainsi que les rôles et responsabilités du gouvernement, des entreprises, de la société civile et des agences de développement
- Donner lieu à la mise en place d'un processus formel et continu visant à garantir l'appropriation locale de la mise en œuvre et du suivi des actions
- Soutenir les autres initiatives existantes dans les pays (la formulation de Visions minières pour les pays dans le cadre de l'initiative Vision minière pour l'Afrique, par exemple)

Leur efficacité dépendra du soutien et de l'engagement continu en faveur de l'action témoignés par tous les groupes de parties prenantes, en particulier les gouvernements.

Ces plate-formes de dialogue sont déjà en cours de mise en place au Chili et au Pérou. La plate-forme chilienne a été établie à l'issue d'une table ronde de l'IDMR en 2011 et applique les six modules élaborés lors de la phase II pour guider le développement d'actions concrètes. Au Pérou, une session de dialogue se tiendra à l'occasion du Forum économique mondial sur l'Amérique latine en avril 2013. Un effort en ce sens est également effectué dans plusieurs autres pays, notamment la Guinée, la Mongolie et le Mozambique.

Annexes

Évaluation comparative des performances par pays

Le cadre de la GVM a permis de réaliser une évaluation comparative de données accessibles au public afin de créer 14 indicateurs distincts destinés à apprécier la création de valeur directe du point de vue des pays et des producteurs de matières premières des pays riches en ressources minérales (un indicateur pour chacune des sept dimensions pour les pays et les producteurs de matières premières).

Cette évaluation comparative réalisée lors des ateliers de l'IDMR servira deux objectifs :

- Comparer les références factuelles des points de vue des parties prenantes pour identifier les domaines de cohérence et les divergences
- Favoriser les comparaisons entre les nations riches en ressources concernant la création de valeur opérée dans certains pays par rapport à d'autres, et encourager les discussions portant sur les opportunités potentielles

Les indicateurs sélectionnés mettent en relief les facteurs générateurs de valeur pour chaque groupe de parties prenantes. Par exemple, pour les pays, l'indicateur d'emploi et de qualification correspond au nombre d'emplois créés par le secteur minier. Pour les producteurs de matières premières, il correspond à une mesure des compétences disponibles et de la flexibilité du marché du travail. 17 à 33 pays ont été inclus dans l'évaluation comparative de chaque dimension (leur nombre variant selon la disponibilité des données). Pour faciliter les comparaisons entre les données de l'enquête, les premiers pays du classement se sont vu attribuer la note « 4 », et les derniers ont reçu la note « 0 » (cf. annexe 2 pour plus de précisions).

L'évaluation comparative n'est pas un indice de création de valeur entre les pays. Elle n'apprécie que la valeur « directe », à l'exclusion des impacts multiplicateurs et de diversification qui peuvent constituer d'importants éléments de contribution pour certaines dimensions de valeur. En outre, les indicateurs ne sont pas représentatifs de l'intégralité des facteurs importants aux yeux des parties prenantes. Par exemple, pour les pays, l'indicateur d'emploi ne comprend pas les niveaux de qualification ni les revenus des activités minières, deux critères importants pour les gouvernements.

Le graphique 15 illustre une utilisation possible de cette évaluation comparative pour remplir le deuxième objectif, indiquant les résultats obtenus par six pays riches en ressources minérales et regroupés en fonction de la principale matière première produite. Ce graphique démontre que l'activité minière crée de la valeur dans différents pays de manière différente, selon leurs facteurs structurels et favorables.

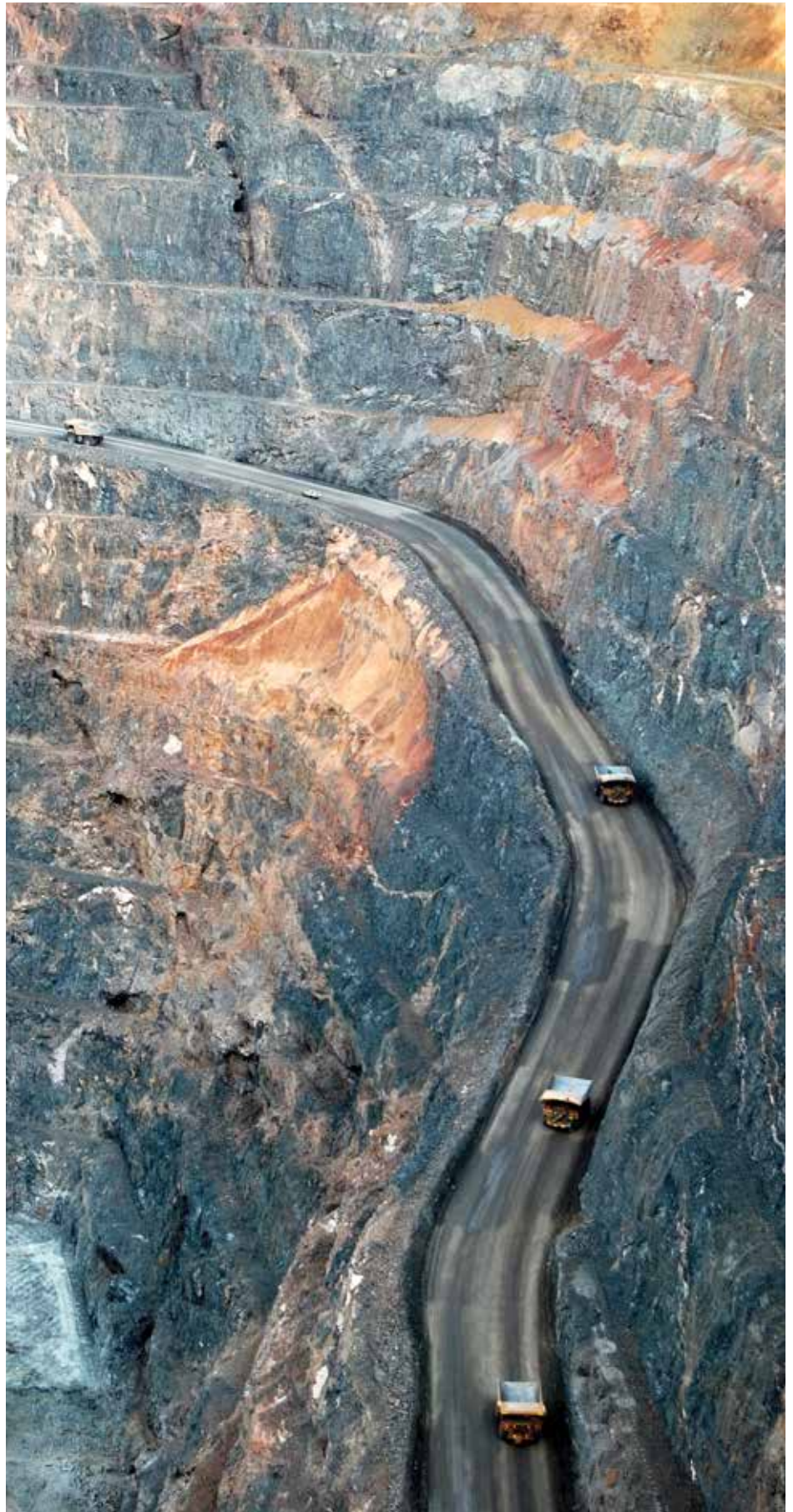
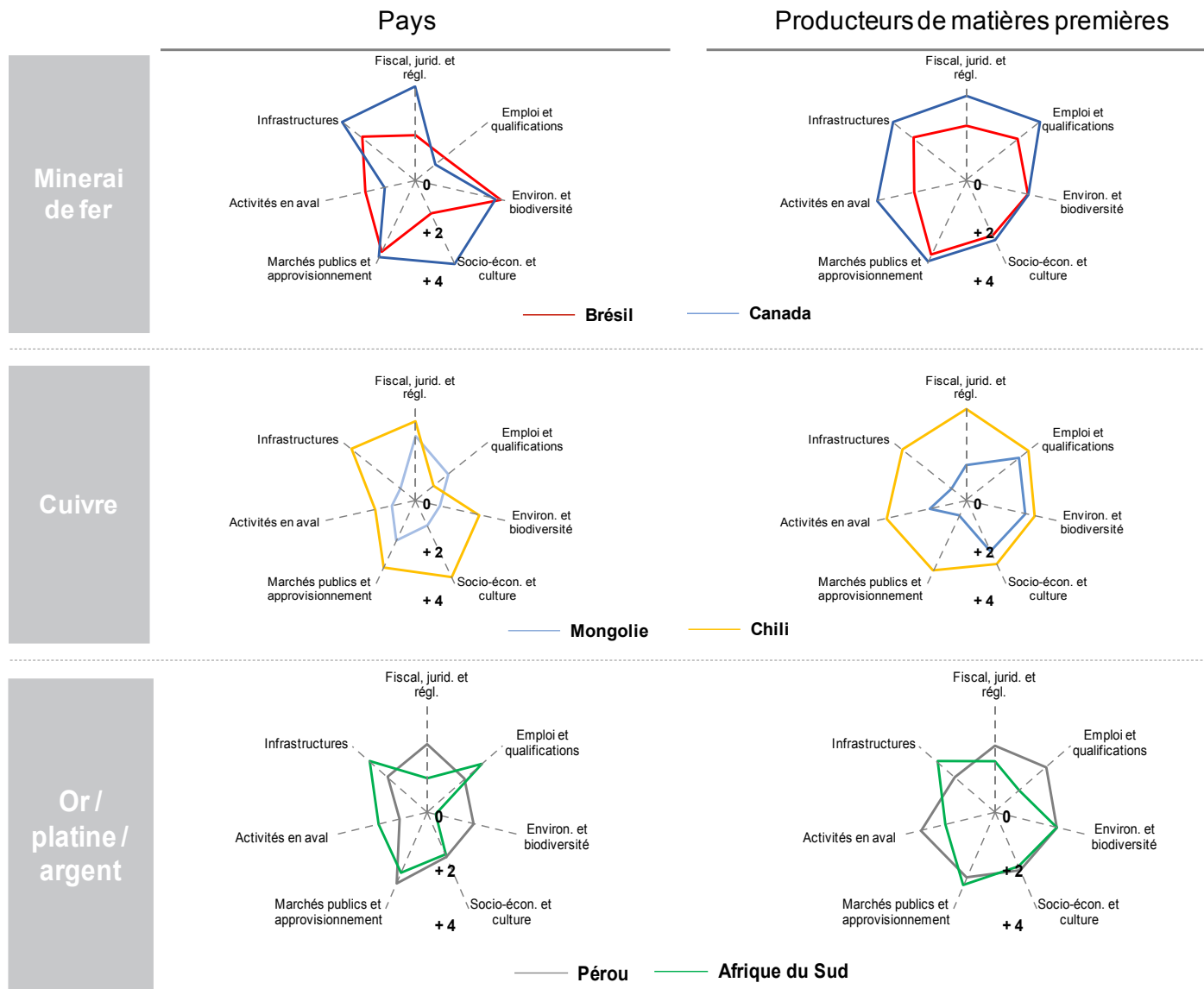


Figure 15 : évaluation comparative

Remarque : Uniquement à titre indicatif ; dimensions comparées à celles d'autres pays riches en ressources minérales. Il est possible que les indicateurs sélectionnés pour chaque dimension ne reflètent pas les situations de tous les pays.



Légende :

- 0 – pays classés les derniers au monde pour la création de valeur dans cette dimension
- 2 – création de valeur moyenne dans cette dimension
- 4 – pays classés les premiers au monde pour la création de valeur dans cette dimension

Certains des impacts structurels peuvent être observés dans le classement des pays pour les dimensions « emploi et qualifications » et « activités en aval et enrichissement ». Le Canada et le Chili, par exemple, génèrent tous deux une valeur relativement importante à partir de leur activité minière, mais leur classement pour ces dimensions se révèle plutôt faible. Ce résultat pourrait traduire la diversification de leurs économies, la création d'emploi émanant d'autres secteurs que celui de l'activité minière, ainsi qu'un nombre réduit d'avantages structurels naturels pouvant devenir une base de production. À l'inverse, le secteur minier sud-africain crée plus d'emplois que les autres pays, principalement en raison de son industrie du platine qui nécessite une main-d'œuvre importante.

D'autres résultats peuvent être influencés par des facteurs favorables. Par exemple, le classement des producteurs de matières

premières pour la dimension fiscale, juridique et réglementaire dans un pays donné traduit leur vision du régime fiscal ainsi que l'efficacité et la transparence des processus réglementaires et juridiques. La Brésil se classe à un niveau inférieur à celui du Chili pour cette dimension, reflétant probablement le désir des producteurs de matières premières de voir le Brésil améliorer certains domaines tels que la gouvernance, la structure et la complexité des institutions publiques.

Méthodologie et limites de l'évaluation comparative

Objet

L'évaluation comparative a pour objectif de fournir un point de départ au débat ainsi qu'un moyen de comparer les attentes des parties prenantes.

Méthodologie

Indicateurs

- L'évaluation comparative repose sur des sources de données secondaires utilisant 14 indicateurs représentatifs de la création de valeur directe pour les pays et les producteurs de matières premières, dans l'ensemble des sept dimensions de valeur de la GVM.
- Ces indicateurs reposent tous sur des informations accessibles au public et regroupent des données économiques, des indices nationaux ainsi que d'autres données d'enquête (voir figure 17).
- Dans certains cas, une moyenne pondérée d'un certain nombre d'indicateurs est utilisée en raison du grand nombre de facteurs générateurs de valeur dans chaque dimension

Figure 16 : indicateurs de référence

Pays :

	Indicateurs	Sources principales	Nombre de références	
1	Environnement fiscal, juridique et réglementaire	<ul style="list-style-type: none"> (\$ taxes, redevances et dividendes miniers perçus / \$ valeur de production minière) % 	<ul style="list-style-type: none"> Taxes minières perçues <ul style="list-style-type: none"> Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) - Rapports nationaux (2006-10), Fonds monétaire International (FMI) – « Fiscal Regimes for Extractives Development », 2012 Recherches presse Valeur de production minière <ul style="list-style-type: none"> CIMM, indice de contribution minière 	18
2	Emploi et qualifications	<ul style="list-style-type: none"> (Nombre d'employés directs du secteur minier / \$ valeur de production minière) % 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'employés <ul style="list-style-type: none"> Divers rapports du gouvernement et du secteur Valeur de production minière <ul style="list-style-type: none"> Raw Materials Group (RMG), 2010 	17
3	Environnement et biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> Classement selon l'indice de performance environnementale Yale 	<ul style="list-style-type: none"> Classement selon l'indice de performance environnementale Yale (2012) 	33
4	Aspects socio-économiques, culturels et cohésion sociale	<ul style="list-style-type: none"> Moyenne pondérée des indicateurs par rapport aux indices de développement social. Indicateurs inclus : <ul style="list-style-type: none"> Cohésion intergroupes Sécurité et confiance interpersonnelles Inclusion des minorités 	<ul style="list-style-type: none"> Indices de développement social de l'Institut d'études sociales (ISS) 	40
5	Marchés publics et chaîne d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> nombre d'entreprises répertoriées dans la base de données des fournisseurs par \$ de valeur de production minière 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'entreprises <ul style="list-style-type: none"> Base de données des fournisseurs Informine Valeur de production minière <ul style="list-style-type: none"> CIMM, indice de contribution minière 	17
6	Enrichissement et activités en aval	<ul style="list-style-type: none"> (\$ exportations de matières premières / \$ valeur de production minière) % 	<ul style="list-style-type: none"> Données d'exportation / production par type <ul style="list-style-type: none"> Base de données RMG Base de données Comtrade des Nations Unies Annuaire de la Commission chilienne du cuivre Annuaire statistique de l'ICSG Valeur de production minière <ul style="list-style-type: none"> CIMM, indice de contribution minière 	25
7	Infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> Classement des infrastructures (total) – Rapport sur la compétitivité mondiale 	<ul style="list-style-type: none"> Forum économique mondial – Rapport sur la compétitivité mondiale 2012-2013 	33

Producteurs de matières premières :

	Indicateurs	Sources de données	Nombre de références	
1	Environnement fiscal, juridique et réglementaire	<ul style="list-style-type: none"> Moyenne pondérée des indicateurs de l'Enquête Fraser : <ul style="list-style-type: none"> Régimes fiscaux Incertitude réglementaire et administrative Doublons et incohérences de réglementation Système juridique 	<ul style="list-style-type: none"> Institut Fraser – Enquête annuelle sur les entreprises minières 2011-12 	31
2	Emploi et qualifications	<ul style="list-style-type: none"> Moyenne pondérée des indicateurs du Rapport sur la compétitivité mondiale : Indicateurs inclus : <ul style="list-style-type: none"> Santé et éducation primaire, éducation supérieure, formation et rendement du marché du travail 	<ul style="list-style-type: none"> Forum économique mondial – Rapport sur la compétitivité mondiale 2012-2013 	33
3	Environnement et biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> Moyenne pondérée des résultats de l'Enquête Fraser : <ul style="list-style-type: none"> Réglementations environnementales Protection de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> Institut Fraser – Enquête annuelle sur les entreprises minières 2011-12 	31
4	Aspects socio-économiques, culturels et cohésion sociale	<ul style="list-style-type: none"> Moyenne pondérée des résultats de l'Enquête Fraser. Indicateurs inclus : <ul style="list-style-type: none"> Accords socio-économiques Revendications territoriales litigieuses 	<ul style="list-style-type: none"> Institut Fraser – Enquête annuelle sur les entreprises minières 2011-12 	31
5	Marchés publics et chaîne d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> Moyenne pondérée des indicateurs du Rapport sur la compétitivité mondiale : Indicateurs inclus : <ul style="list-style-type: none"> Qualité et quantité des fournisseurs locaux, état du développement groupé, intensité de la concurrence locale 	<ul style="list-style-type: none"> Forum économique mondial – Rapport sur la compétitivité mondiale 2012-2013 	33
6	Enrichissement et activités en aval	<ul style="list-style-type: none"> Moyenne pondérée des résultats de l'Enquête Fraser. Indicateurs inclus : <ul style="list-style-type: none"> Barrières aux échanges – obstacles tarifaires et non tarifaires, obstacles au rapatriement des profits, restrictions monétaires, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Institut Fraser – Enquête annuelle sur les entreprises minières 2011-12 	31
7	Infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> Classement des infrastructures (total) – Rapport sur la compétitivité mondiale 	<ul style="list-style-type: none"> Forum économique mondial – Rapport sur la compétitivité mondiale 2012-2013 	33

Pays inclus :

- Seuls les pays possédant un important secteur minier existant ou potentiel ont été inclus dans cette évaluation comparative.

Barème

- Cette évaluation comparative applique un barème de notation relatif allant de 0 à 4. Ce barème est identique à celui utilisé dans l'enquête d'opinion.
- Les notes ont été calculées en fonction du classement des pays inclus dans chaque indicateur. Les premiers pays du classement se sont vu attribuer la note « 4 », et les derniers ont reçu la note « 0 ». Les autres pays ont été répartis proportionnellement à leur classement sur l'échelle de 0 à 4.

Limites

Un certain nombre de limites doivent être prises en considération pour l'interprétation des résultats de l'évaluation comparative :

- **La disponibilité des données est limitée.** Pour certaines dimensions, les données publiques disponibles sont rares, particulièrement en ce qui concerne les taxes payées par le secteur minier, l'emploi direct créé par ce secteur et l'ampleur des activités en aval et des chaînes d'approvisionnement.
- **Il se peut que certaines données ne soient pas directement comparables.** Dans le cas des dimensions « environnement fiscal » et « emploi », compte tenu de la rareté des données, il s'est avéré nécessaire de recourir à des sources différentes pour certains pays, impliquant ainsi la possibilité qu'elles ne soient pas directement comparables en raison des différentes définitions et hypothèses émises par les publicateurs de ces données.
- **Il se peut que les indicateurs ne traduisent pas tous les aspects d'une dimension.** Dans nombre d'entre elles, la valeur comporte plusieurs aspects et les indicateurs ne tiennent pas toujours compte de cette multiplicité. Par exemple, pour les pays, la dimension « emploi et qualifications » évalue uniquement le nombre d'employés par dollar de production minière et exclut les salaires, conditions de travail, etc.

- Les indicateurs sont uniquement destinés à évaluer la valeur « directe ». Ils ne tiennent pas compte des impacts multiplicateurs ou de diversification.

En raison de ces limites, l'évaluation comparative doit être considérée comme inachevée et le Forum poursuivra son actualisation à mesure que des données supplémentaires seront rendues disponibles.

Elle met également en évidence la nécessité d'obtenir des données de meilleure qualité pour l'ensemble du secteur, notamment en ce qui concerne le montant des taxes, des redevances et des dividendes payés et perçus. De nombreux organismes ont reconnu cette nécessité, notamment le Fonds monétaire international, l'institut Revenue Watch et l'ITIE, et les travaux progressent en ce sens.



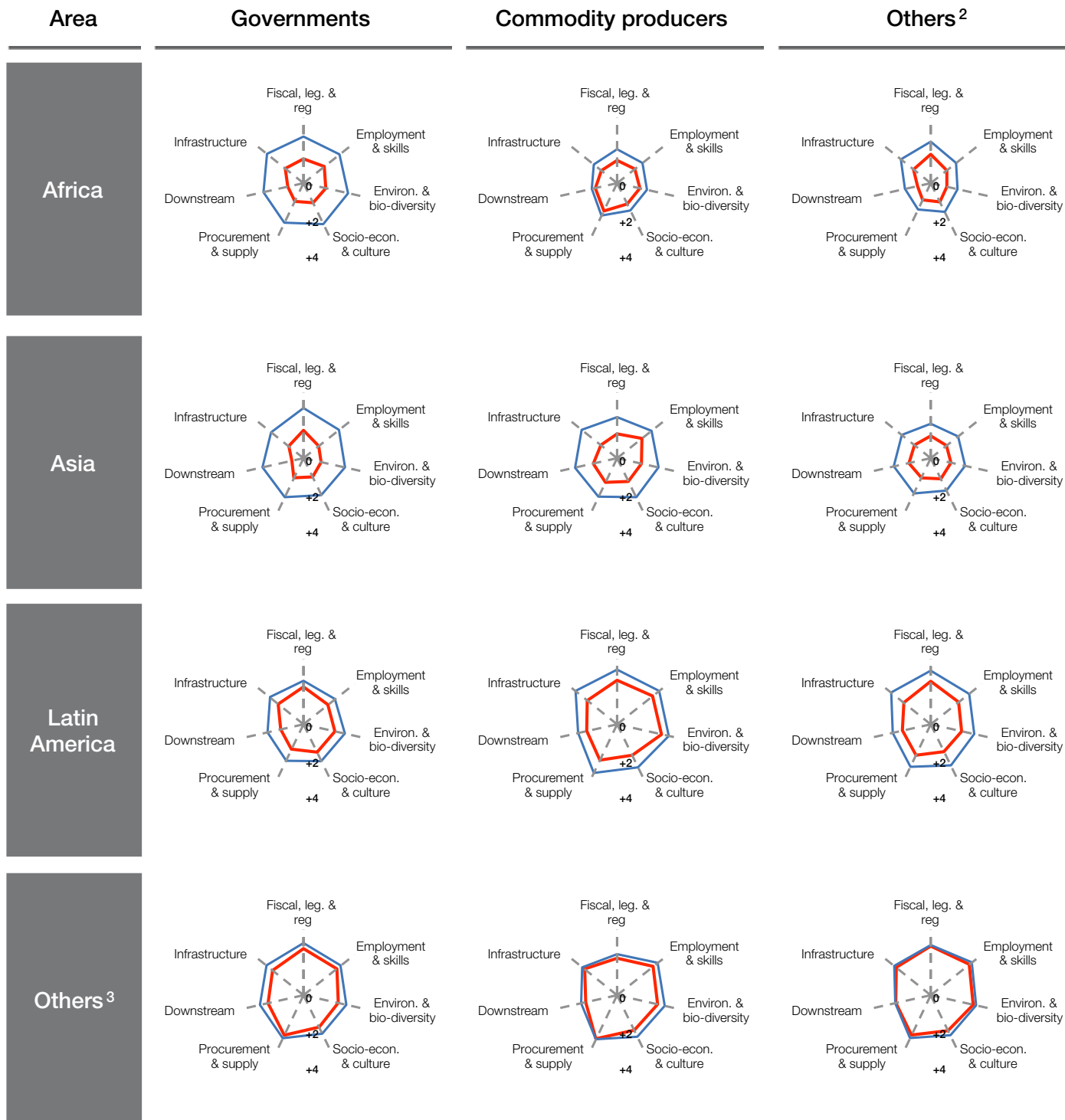
Autres résultats de l'enquête, méthodologie et informations concernant les participants

Autres résultats de l'enquête

Le graphique 17 présente d'autres résultats de l'enquête illustrant les points de vue des parties prenantes concernant la valeur actuelle et à venir, regroupés par acteur et par région.

Figure 17 : points de vue concernant la création de valeur actuelle et à venir par région et par partie prenante¹

Source : enquête IDMR réalisée entre octobre 2012 et janvier 2013



Key:

- 0 – country ranks lowest in the world for value creation in this dimension
- 2 – average value creation in this dimension
- 4 – country ranks amongst the highest in the world for value creation in this dimension

- Perceived value today
- Expected future value (in 10 years)

¹ Il a été demandé aux participants d'évaluer la valeur actuellement créée dans chaque dimension pour leur groupe de parties prenantes, ainsi que la valeur potentiellement créée dans 10 ans par rapport à celle d'autres pays riches en ressources minérales

² Le groupe de parties prenantes « autres » comprend les ONG, les universitaires, les agences internationales et les communautés locales

³ Inclut les participants représentant l'Australie, l'Amérique du Nord et l'Europe

Méthodologie et informations concernant les participants

Calendrier

L'enquête a été réalisée entre octobre 2012 et janvier 2013. Un questionnaire en ligne a été transmis entre décembre et janvier. Les questionnaires papier ont été remplis lors des ateliers de l'IDMR en octobre et novembre 2012.¹⁹

Personnes interrogées

- Parties prenantes : producteurs de matières premières (entreprises minières), gouvernements et autres (communautés locales, ONG, universitaires, agences internationales). La majorité des participants travaillent dans le secteur minier ou sont missionnés par ce dernier.
- Régions géographiques : Asie, Amérique latine, Afrique, autres (Amérique du Nord, Europe).

Contenu de l'enquête

Il a été demandé à tous les participants :

- de communiquer leurs points de vue concernant la création de valeur opérée dans les sept dimensions, dans leur pays par rapport aux autres pays, aujourd'hui et dans 10 ans ²⁰
- de classer les dimensions par ordre de priorité. Les participants remplissant l'enquête papier pouvaient se contenter d'identifier uniquement les deux premières

Il a également été demandé aux participants répondant à l'enquête en ligne :

- de préciser si les principaux aspects à améliorer parmi leur deux dimensions prioritaires appartiennent aux domaines directs ou multiplicateurs/de diversification
- d'identifier les trois premiers « facteurs structurels » ou « favorables » pour chacune de leurs deux dimensions prioritaires

Figure 18 : participants par région et groupe de parties prenantes

	Nations (gouvernements)	Producteurs de matières premières	Autres ¹	Total
Afrique	35	24	28	87
Afrique du Sud	1	11	7	19
Ghana	3	4	4	11
Guinée	1	2	4	7
Autres	30	7	13	50
Asie	12	35	26	73
Inde	6	16	4	26
Mongolie	2	8	8	18
Autres	4	11	14	29
Amérique latine	16	29	30	75
Pérou	3	13	12	28
Chili	1	8	13	22
Autres	12	8	5	25
Autres	17	23	25	65
Canada	13	7	9	29
Australie	2	8	10	20
Autres	2	8	6	16
Total	80	111	109	300

■ >20 ■ 11-20 ■ 0-10

1. Le groupe de parties prenantes « autres » comprend les ONG, les universitaires, les agences internationales et les communautés locales

Aperçu des consultations des parties prenantes

Cette étude est le point culminant de la phase III de l'Initiative pour le développement minier responsable du Forum économique mondial, lancée en 2009. Les trois phases de cette initiative se sont articulées autour d'une vaste série de consultations des parties prenantes afin de solliciter des idées et de tester les concepts.

Un liste de ces consultations est fournie ci-après :

2010

- Australie, entretiens spécifiques
- Brésil, entretiens spécifiques
- Chili, entretiens spécifiques
- Colombie, entretiens spécifiques
- Ghana, entretiens spécifiques
- Inde, Sommet économique de l'Inde, novembre
- Laos, entretiens spécifiques
- Liberia, entretiens spécifiques
- Mongolie, entretiens spécifiques
- Mongolie, table ronde IDMR, juin
- Papouasie-Nouvelle-Guinée, entretiens spécifiques
- Pérou, entretiens spécifiques
- Afrique du Sud, entretiens spécifiques
- Tanzanie, entretiens spécifiques
- Émirats arabes unis, réunion annuelle du Conseil de l'agenda mondial du Forum économique mondial, novembre

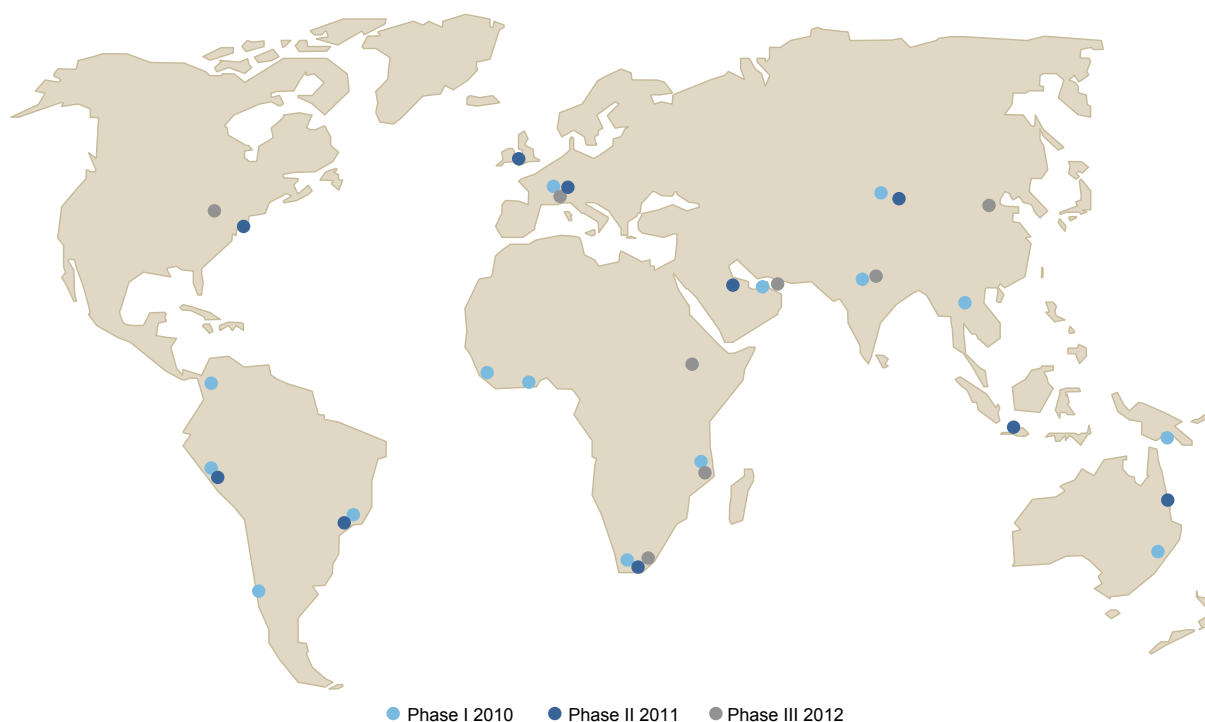
2011

- Australie, Conférence sur le développement durable, octobre
- Brésil, Forum économique mondial sur l'Amérique latine, avril
- Indonésie, réunion du conseil d'administration de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives, novembre
- Indonésie, Banque mondiale sur les normes de transparence, novembre
- Indonésie, Forum économique mondial sur l'Asie de l'Est, juin
- Mongolie, atelier IDMR, mars
- Pérou, atelier IDMR sur le Pérou, décembre
- Afrique du Sud, atelier IDMR, février
- Afrique du Sud, Forum économique mondial sur l'Afrique, mai
- Suisse, atelier IDMR dans le cadre du Forum intergouvernemental sur l'exploitation minière, les métaux et le développement durable, novembre
- Émirats arabes unis, réunion annuelle du Conseil de l'agenda mondial du Forum économique mondial, octobre
- Royaume-Uni, réunions du Conseil international des mines et métaux, mars et octobre
- Royaume-Uni, Réunion sur la stratégie mines et métaux du Forum économique mondial, novembre
- États-Unis, atelier IDMR en collaboration avec la Banque mondiale, décembre

2012/13

- Éthiopie, IDMR, événement privé, Forum économique mondial sur l'Afrique, mai
- Suisse, atelier Gestion de la valeur dans le secteur minier, Réunion sur la stratégie mines et métaux, octobre
- Éthiopie, atelier Gestion de la valeur dans le secteur minier en contexte africain, Forum pour le développement de l'Afrique, octobre
- Inde, Gestion de la valeur dans le secteur minier indien, événement privé, Forum économique mondial sur l'Inde, novembre
- Enquête mondiale sur la Gestion de la valeur dans le secteur minier, en ligne, novembre et décembre
- Suisse, Gestion de la valeur dans le secteur minier, événement privé, réunion annuelle du Forum économique mondial, janvier
- Canada, optimiser la valeur du secteur de l'extraction pour le développement, ACDI et Forum économique mondial, mars
- Pérou, Gestion de la valeur dans le secteur minier, événement privé et lancement du rapport, Forum économique mondial sur l'Amérique latine, avril

Figure 19 : consultations de l'IDMR



Remerciements

Le Forum économique mondial remercie les membres du Comité directeur Mines et Métaux, le groupe consultatif de l'IDMR et le Conseil de l'agenda mondial sur la gestion responsable des ressources minérales pour leur contribution :

Comité directeur Mines et Métaux du Forum économique mondial 2012

- Tom Albanese, directeur général, Rio Tinto, Royaume-Uni (président)
- Cynthia Carroll, directrice générale, Anglo American, Royaume-Uni
- Mark Cutifani, président directeur général, AngloGold Ashanti, Afrique du Sud
- Klaus Kleinfeld, président directeur général, Alcoa, États-Unis
- Patrice T. Motsepe, fondateur et président exécutif, African Rainbow Minerals, Afrique du Sud
- Richard O'Brien*, président et directeur général, Newmont Mining Corporation, États-Unis

* Membre du comité consultatif de l'IDMR

Comité consultatif de l'IDMR

- Britt Banks*, professeur associé, université du Colorado, États-Unis (président)
- Arlin Hackman, conseiller général en conservation, WWF-Canada
- Gavin Hayman, directeur de campagne, Global Witness, Royaume-Uni
- Huguette Labelle*, présidente, Transparency International, Allemagne
- Kathryn McPhail, directrice du développement économique et social, Conseil international des mines et métaux, Royaume-Uni
- Kate Carmichael, responsable du développement économique et social, Conseil international des mines et métaux, Royaume-Uni
- Richard O'Brien, président et directeur général, Newmont Mining Corporation, États-Unis
- Antonio A.M. Pedro*, directeur, Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est, Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, Rwanda
- Tsagaan Puntsag*, chef de cabinet, Présidence de la République de Mongolie

* Membre du Conseil de l'agenda mondial pour l'avenir des mines et des métaux

Conseil de l'agenda mondial sur la gestion responsable des ressources minérales

- Anthony Andrews, directeur, RMD - Responsible Mineral Development Consultants Inc., Canada (vice-président)
- Jorge Bande, membre du conseil d'administration, Corporación Nacional del Cobre de Chile (CODELCO), Chili

- Britt D. Banks, professeur associé, faculté de droit, université du Colorado, États-Unis (président)
- Edwin Basson, directeur général, Association mondiale de l'acier, Belgique
- Beatriz Boza Dibos, présidente, Ciudadanos al Día, Pérou
- David Clarke, vice-président, ArcelorMittal, Pays-Bas
- Stephen D'Esposito, président, RESOLVE, États-Unis
- Marketa D. Evans, conseillère, responsabilité sociale des entreprises, Secteur des industries extractives, ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, Canada
- R. Anthony Hodge, président, Conseil international des mines et métaux, Royaume-Uni (vice-président)
- Janet Kong, directrice générale, Département Recherche, China International Capital Corporation (Hong Kong), Hong Kong SAR
- Huguette Labelle, présidente, Transparency International, Allemagne
- Anna Littleboy, directrice adjointe, Minerals Down Under National Research Flagship, Organisation pour la recherche scientifique et industrielle du Commonwealth, Australie
- Bruce McKenney, directeur de la stratégie et du développement, The Nature Conservancy, États-Unis
- Henry Medina, ministre colombien délégué aux mines
- Ligia Noronha, associée principale et directrice exécutive de coordination des recherches, directrice de la Section sécurité mondiale et ressources, Institut de recherche sur l'énergie et les ressources, Inde
- Antonio A.M. Pedro, directeur, Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est, Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, Rwanda
- Michael H. Solomon, président, Comité économique du secteur minier, Institut sud-africain des mines et de la métallurgie, Afrique du Sud
- Teng Liliang, directeur mercatique, Fonds de développement Chine-Afrique, République populaire de Chine
- Tsagaan Puntsag, chef de cabinet, Présidence de la République de Mongolie
- Adrian Fozzard, spécialiste du secteur public, secteur public et gouvernance, Banque mondiale, Washington DC
- Tyler Gillard, expert juridique, division Investissement, Direction des affaires financières et des entreprises, OCDE, Paris
- Scott Gilmore, président, Anchor Chain, Canada
- Jonathan Hobbs, conseiller principal au commerce et à l'investissement responsables, WWF, Tanzanie
- Paul Kapelus, directeur, Synergy Global Consulting, Afrique du Sud
- Raphael Kaplinsky, professeur en développement international, université ouverte, Royaume-Uni
- David Ovadia, directeur général, BGS International, Royaume-Uni
- Yedwa Simelane, vice-président directeur, Corporate Affairs, AngloGold Ashanti, Afrique du Sud
- Joseph Stiglitz, professeur, université de Columbia, États-Unis

Nous adressons également notre reconnaissance et nos remerciements à tous les participants aux réunions et aux ateliers consacrés à l'IDMR en 2012 et 2013, ainsi qu'aux personnes ayant répondu à l'Enquête sur la gestion de la valeur dans le secteur minier.

Chez notre partenaire consultatif, le Boston Consulting Group (BCG) :

- Amit Ganerwalla, associé et directeur, Inde
- Knutt Haanes, directeur mondial de la stratégie, associé et directeur général, Suisse
- Alex Koch, associé et directeur général, Australie
- Philip Krinks, conseiller principal, Royaume-Uni
- John Lindquist, conseiller principal, Royaume-Uni
- Grant McCabe, associé et directeur général, Australie
- Marco Di Marino, directeur adjoint principal, Australie
- Lauren Davis, consultante, États-Unis

L'équipe exprime également sa gratitude envers les collègues du Forum économique mondial pour leur soutien tout au long du projet :

- Robert Greenhill, directeur général et chef d'exploitation, Centre pour l'engagement des entreprises
- Margareta Drzeniek, directrice et économiste en chef, Réseau mondial d'évaluation comparative
- Nadia Buhna, coordinatrice, Mines et métaux
- Irina Dhowtalut, coordinatrice principale, Mines et métaux

Autres contributions – Entretiens et examen des études de cas et des initiatives :

- Vicky Bowman, directrice mondiale des affaires extérieures, Rio Tinto, Royaume-Uni
- Sue Cooke, responsable de la gestion des recherches et des connaissances, Nation Royale Bafokeng, Afrique du Sud
- Tarrah D'Arenzo, chef du personnel, Durabilité et affaires extérieures, Newmont Mining Corporation, États-Unis
- Luke Davidson, président, Sustainable Development Strategies Group, États-Unis

Équipe du projet

- Britt Banks, professeur associé, faculté de droit, université du Colorado, États-Unis
- Guido Battaglia, responsable de communauté, secteur Mines et métaux, Forum économique mondial
- Jose Garcia, responsable principal de communauté, secteur Mines et métaux, Forum économique mondial
- Roland Haslehner, associé et directeur général, Boston Consulting Group, Autriche
- Martin Hayden, directeur de projet, secteur Mines et métaux, Forum économique mondial
- Michael Tost, directeur adjoint, responsable du secteur des mines et des métaux, Forum économique mondial
- Alex Wong, directeur principal, responsable du Centre pour l'engagement des entreprises, Forum économique mondial

Acronymes et résumé des figures

Liste des acronymes

- BCG Boston Consulting Group
- IDE Investissement direct étranger
- ITIE Initiative pour la transparence dans les industries extractives
- GCI Indice mondial de compétitivité (Global Competitiveness Index) Forum économique mondial
- PIB Produit intérieur brut
- VIH Virus de l'immunodéficience humaine
- BID Banque interaméricaine de développement
- CIMM Conseil international des mines et métaux
- MDC Corridor de développement de Maputo (Maputo Development Corridor)
- GVM Gestion de la valeur dans le secteur minier
- ONG Organisation non gouvernementale
- IDMR Initiative pour le développement minier responsable

Liste des figures

Figure 1 : six modules de développement minier responsable	5
Figure 2 : exemples de conflits et débats récents portant sur les réglementations	6
Figure 3 : sept dimensions de valeur	7
Figure 4 : facteurs structurels et favorables	8
Figure 5 : points de vue concernant la création de valeur actuelle et à venir – participants africains	9
Figure 6 : points de vue concernant la création de valeur actuelle et à venir par type de pays	10
Figure 7 : facteurs favorables – qualité des institutions publiques	11
Figure 8 : classement des dimensions prioritaires (en fonction du pourcentage de classement en 1 ^{re} et 2 ^e places) ¹¹	
Figure 9 : facteurs fiscaux, juridiques et réglementaires (pourcentage de classement parmi les 3 premières places)	12
Figure 10 : Classement par les parties prenantes des activités en aval et des infrastructures (en fonction du pourcentage de classement en 1 ^{re} et 2 ^e places)	14
Figure 11 : structures des coûts des secteurs (gants en caoutchouc/pneus)	14
Figure 12 : 3 premiers facteurs favorables désignés par les participants	15
Figure 13 : questions aux parties prenantes	17
Figure 14 : le parcours de l'IDMR	18
Figure 15 : évaluation comparative	20
Figure 16 : indicateurs de référence	21
Figure 17 : points de vue concernant la création de valeur actuelle et à venir par région et par partie prenante	23
Figure 18 : participants par région et groupe de parties prenantes	24
Figure 19 : consultations de l'IDMR	25

Bibliographie, sources et notes finales

Sources de référence

- Chambre des mines d'Afrique du Sud – « Facts about South Africa Mining - Mining's contribution to South Africa », 2012
- Commission chilienne du cuivre (COCHILCO) – « Yearbook: Copper and Other Mineral Statistics », 2010
- Datamonitor – « Base Metals in Peru », 2011
- Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) – Rapports nationaux (divers) (www.eiti.org)
- Enquête annuelle sur les entreprises minières 2011-2012 du Fraser Institute
- Indices de développement social (ISS) (<http://www.indsocdev.org/>)
- Infomine - base de données fournisseurs (<http://www.infomine.com/suppliers/>)
- Groupe d'étude international du cuivre (ICSG) - Statistical Yearbook, 2011
- Conseil international des mines et métaux (CIMM) – études de cas nationales « Partnerships for Development » (Brésil, Chili, Ghana, Laos, Pérou)
- Conseil international des mines et métaux (CIMM) – « The Role of Mining in National Economies », 2012
- Fonds monétaire International (FMI) – « Fiscal Regimes for Extractives Development », 2012
- MarketLine Industry Profile – « Precious Metals & Minerals in Peru », 2012
- Institut économique péruvien – « Effect of mining over-employment, production and collections in Peru »
- Base de données du Raw Materials Group (RMG) (www.rmg.se)
- School of Economic Studies, National University of Mongolia and BAEconomics Pty Ltd « The development of Oyu Tolgoi copper mine: An assessment of the macroeconomic consequences for Mongolia », 2011
- The Association minière du Brésil (IBRAM) – « Information and Analyses of The Brazilian Minerals Economy », 2011
- US Geological Survey (USGS) – divers ateliers nationaux consacrés aux ressources minérales
- Base de données Comtrade des Nations Unies (<http://comtrade.un.org/db/>)
- Groupe de la Banque mondiale - PIB et recettes fiscales par pays
- Forum économique mondial – Rapport sur la compétitivité mondiale 2012-2013
- Université de Yale - Indice de performance environnementale, 2012 (www.epi.yale.edu)
- Autres recherches presse et Internet

Références et autres sources

- Revue africaine de sociologie – « The impact of regional integration initiatives and investment in a southern African cross border region: The Maputo Development Corridor », 2008
- Alliance Research « Rubber Global Sector Update », 2012
- BGS International, qui fait partie d'International Geoscience Services (IGS) Ltd (pour le compte du groupe de la Banque mondiale) – « Geodata for Development. A Practical Approach », 2012
- BHP Billiton – « Sustainability Report 2011 Case Studies », 2011
- Campbell M, Maritz J, Hauptfleisch D. « The Impact of the Maputo Development Corridor on Wealth Creation Within the Region it Serves », université de l'État-libre et CSIR Built Environment
- Agence chilienne de développement économique – « Mining Cluster in Chile »
- CIMB Research Report « Rubber Gloves Packing a Punch », 2009
- Ernst & Young – « Business Risks in Mining & Metals », 2012-13
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (<http://faostat.fao.org/>)
- Instituto Peruano de Economía – « Effect of mining over-employment, production and collections in Peru », 2012
- Conseil international des mines et métaux (CIMM) – études de cas nationales « Partnerships for Development » (Brésil, Chili, Ghana, Laos, Pérou)
- Conseil international des mines et métaux (CIMM) – « The Role of Mining in National Economies », 2012
- International Finance Corporation – « A guide to getting started in local procurement »
- Mineweb (www.mineweb.com)
- Newmont Ghana Gold Limited (NGGL) – « The Socio-economic Impact of Newmont Ghana Gold Limited (NGGL) », 2011
- Prospectors and Developers Association of Canada – « Government geoscience to support mineral exploration: public policy rationale and impact », 2010
- Initiative pour le développement minier responsable – « Rapport de recherche Phase I », 2010
- Initiative pour le développement minier responsable – « Rapport de recherche Phase II », 2011
- SocialLicence.com (www.sociallicense.com)
- The Bench Marks Foundation – « Communities in the Platinum Minefields – Policy Gap 6 », 2011
- The Boston Consulting Group – « From Wealth to Well-being – Sustainable Economic Development Assessment », 2012
- The Natural Resource Charter (<http://naturalresourcecharter.org/>)
- Morris M, Kaplinsky R, Kaplan D – « One Thing Leads to Another – Making the Most of the Commodities Boom in Sub-Saharan Africa », 2012
- Rapport de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement - « Industries extractives : optimiser la rétention de valeur dans les pays hôtes », 2012
- Organisation des Nations Unies pour le développement industriel « Promouvoir la diversification industrielle dans les économies à forte utilisation de ressources – L'expérience des régions d'Afrique subsaharienne et d'Asie centrale »
- Université du Cap « Institutional Aspects of the Maputo Development Corridor » 2001
- Banque mondiale – « Améliorer les marchés publics locaux du secteur minier en Afrique occidentale », 2012
- Groupe de la Banque mondiale – « Corridors/diversification des ressources - Rapport de la Banque mondiale sur la consultation régionale E4D à Washington », 2012
- Groupe de la Banque mondiale – Guide de référence pour les industries extractives, (www.eisourcebook.org)
- Forum économique mondial – « Rapport sur la compétitivité mondiale », 2008-2013
- Forum économique mondial – « Strategic Infrastructure: Steps to Prioritize and Deliver Infrastructure Effectively and Efficiently », 2012
- Autres recherches presse et Internet

Notes finales

¹ Le rapport sur la phase I de l'IDMR (2010) est disponible sur http://www3.weforum.org/docs/WEF_MM_RMDI_Report_2010.pdf et le rapport sur la phase II de l'IDMR (2011) est disponible sur http://www3.weforum.org/docs/WEF_MM_Report_2011.pdf

² Dr Paul Jourdan, Co-auteur, Rapport du Congrès national africain sur l'intervention de l'État dans le secteur minier. Source : mineweb.com, juin 2012

³ Réunion sur la stratégie mines et métaux du Forum économique mondial, octobre 2012

⁴ Sur la base de données recueillies pour l'évaluation comparative de la dimension « environnement fiscal, juridique et réglementaire » réalisée lors de la phase III

⁵ Sur la base de données recueillies pour l'évaluation comparative de la dimension « emploi et qualifications » réalisée lors de la phase III

⁶ Conseil international des mines et métaux – études de cas nationales « Partnerships for Development » (diverses), Groupe de la Banque mondiale, « Large mines and the Community », Newmont Ghana Gold Limited (NGGL), « The Socio-Economic Impact of Newmont », Instituto Peruano de Economía – « Effect of mining over employment, production and collections in Peru », BCG analysis

⁷ Exemple : le groupe Rio Tinto a pris l'engagement public de préserver la biodiversité et de produire un « impact positif net » sur la biodiversité. Cf. <http://www.riotinto.com/documents/ReportsPublications/RTBiodiversitystrategyfinal.pdf>

⁸ Aurecon, Mining Infrastructure from Pit to Port

⁹ Cf. « Rapport sur la compétitivité mondiale 2012-13 », page 10, pour consulter la liste complète des pays par stade de développement (http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf)

¹⁰ Cf. « Rapport sur la compétitivité mondiale 2012-13 », page 8, pour obtenir plus de précisions (http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf)

¹¹ Nous reconnaissons que, dans certains cas, la relation de cause à effet entre les institutions publiques et les IDE peut être inversée (en d'autres termes, l'augmentation des IDE donne lieu à une amélioration des institutions publiques)

¹² Morris M, Kaplinsky R, Kaplan D, « One Thing Leads to Another – Making the most of the Commodities Boom in Sub-Saharan Africa ». Téléchargeable sur : <http://tinyurl.com/CommoditiesBook>

¹³ Réunion annuelle du Forum économique mondial, Réunion privée Mines et Métaux, janvier 2013

¹⁴ Faostat.org

¹⁵ Alliance Research, Rubber Glove sector initiation, février 2012

¹⁶ Site officiel de la MCLI (<http://www.mcli.co.za/index.htm>) ; Campbell M, Maritz J, Hauptfleisch D « The Impact of the Maputo Development Corridor on Wealth Creation Within the Region it Serves », université de l'État-libre et CSIR Built Environment ; université du Cap « Institutional Aspects of the Maputo Development Corridor » 2001 ; Revue africaine de sociologie – « The impact of regional integration initiatives and investment in a southern African cross border region: The Maputo Development Corridor », 2008

¹⁷ BHP Billiton Ltd « Sustainability Report 2011 Case Studies », 2011 ; Agence chilienne de développement économique « Mining Cluster in Chile » ; CIMM (2007) Chile – the Challenge of Mineral Wealth ; Company sources ; BCG

¹⁸ La dimension « environnement fiscal, juridique et réglementaire » fait l'objet d'une limite spécifique imposée par le pays concernant les données relatives au montant des taxes, des redevances et des dividendes payés au gouvernement par le secteur minier. Dans de nombreux cas, ces données ont été disponibles pendant 1 à 2 ans, ce qui signifie que les montants perçus ne sont pas nécessairement représentatifs de l'intégralité du cycle minier

¹⁹ Ateliers lors desquels l'enquête a été menée : Réunion sur la stratégie mines et métaux, Genève, 18 octobre 2012 (59 participants) ; Réunion privée de l'IDMR, Forum pour le développement de l'Afrique, Addis-Abeba, 22 octobre 2012 (8 participants), Réunion privée de l'IDMR, Forum économique mondial sur l'Inde, 8 novembre 2012 (22 participants)

²⁰ Le questionnaire papier demandait aux parties prenantes de s'exprimer à propos des six dimensions de valeur, en combinant les dimensions environnementales et sociales. Sur consultation, ces dimensions ont été ultérieurement divisées et réparties en sept dimensions. Afin d'intégrer l'enquête papier à l'enquête générale, les mesures suivantes ont été prises : i) les notes actuelles et futures ont été considérées comme identiques pour les dimensions environnementales et sociales, et ii) le nombre de réponses plaçant la dimension environnementale/sociale parmi les deux premières priorités a été divisé en fonction de la fréquence du classement de ces deux dimensions parmi les deux premières priorités lors de l'enquête en ligne (réparties par partie prenante et par région)





COMMITTED TO
IMPROVING THE STATE
OF THE WORLD

Le Forum économique mondial est une organisation internationale indépendante qui s'est donné pour mission d'améliorer l'état du monde, en invitant les responsables économiques, politiques, universitaires et autres acteurs sociaux à mettre au point des programmes régionaux, mondiaux et sectoriels.

Fondation à but non lucratif fondée en 1971 et dont le siège se trouve à Genève (Suisse), le Forum ne défend aucun intérêt politique, partisan ni national.

Forum économique mondial
91–93 route de la Capite
CH-1223 Coligny/Genève
Suisse

Tél. : +41 (0) 22 869 1212
Fax : +41 (0) 22 786 2744

contact@weforum.org
www.weforum.org