

## LES PRATIQUES DE RESPONSABILITE SOCIETALE SUR LE CONTENU LOCAL DANS L'INDUSTRIE MINIERE EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO : CAS DE LA MINE DE KIBALI GOLD EN PROVINCE DU HAUT-UELE

Par

**Robert AMINI BITAKUYA**

*Assistant à l'enseignement à l'Institut Supérieur des Techniques de Développement  
de Kalehe*

*M. Spé. Gestion durable des Mines, Msc. Génie-civil et Hydraulique (2iE, Institut  
International d'Ingénierie de l'eau et de l'environnement, Ouagadougou/Burkina-Faso).*

### RÉSUMÉ

*Cet article examine la politique de contenu local de la Mine de Kibali en matière de gouvernance interne, notamment sur les aspects programmatiques, structurels et le soutien aux PME conformément aux normes de responsabilité sociale des organisations. Les données ont été collectées via une immersion au sein du département social et des approvisionnements, une revue documentaire, des observations, des entretiens semi-dirigés et un sondage auprès de 11 PME sur 33 entreprises communautaires. Les résultats révèlent des lacunes importantes, notamment une non-conformité aux bonnes pratiques de l'ordre de 67% sur les fondements programmatiques, 50% pour le système d'entreprise et 75% sur le soutien aux PME locales.*

**Mots-clés :** *Responsabilités sociale d'entreprise, parties pérennantes et développement local, approvisionnement local, gouvernance et bonnes pratiques d'entreprises, investissement communautaire socialement responsable.*

### ABSTRACT

*This evaluative article examines Kibali Gold Mine's local content policy, focusing on internal governance, programmatic aspects, organizational structure, and SMEs support in compliance with legislation and CSR standards. Data was gathered through an internship in the social department, in collaboration with procurement department, a documentary review, observations, interviews, and a survey of 11 SMEs out of 33 community enterprises. Findings indicate a 67% non-compliance rate in Programmatic Foundations due to limited knowledge and lack of guiding policy. Despite this, some subcontractors express satisfaction. Corporate business systems show 50% non-compliance, impacting non-monopolistic companies*

*significantly. Support for local SMEs exhibits a 75% non-compliance rate, highlighting challenges in documenting sustained support.*

**Keywords:** *Corporate social responsibility, stakeholders engagement and local development, local procurement, governance and ethical business practices, socially responsible community investment.*

## **1. INTRODUCTION**

### **1.1. Contexte et énoncé de la problématique**

Le boom minier en Afrique sub-Saharienne et presque partout ailleurs occasionne souvent la naissance des entreprises locales détenues par des autochtones autour des zones d'exploitation avec pour objectif de faire profiter à l'économie locale des opportunités d'affaires qu'offrent les mines. Ceci permet très souvent à l'opérateur minier d'obtenir une adhésion des communautés à ses projets en favorisant une situation de prospérité partagée et par conséquent, cela conduit à consolider la licence sociale de l'exploitant.

Pour s'aligner aux directives du cadre normatif ISO 26000<sup>1</sup> sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise, plusieurs entreprises du secteur extractif considèrent désormais leur chaîne d'approvisionnement comme un levier stratégique pouvant permettre d'asseoir leur licence sociale.

Afin de parvenir à une évaluation de la gouvernance et des pratiques de responsabilité sociétale de l'exploitant Kibali Gold Mine, sur leurs aspects de promotion des approvisionnement locaux (contenu local), nous avons opté pour les méthodes de recherche qualitatives à travers des entretiens semi dirigés et une revue documentaire. Pour permettre la triangulation des données, nous avons utilisé les méthodes quantitatives matérialisées par une enquête de satisfaction conduite au près d'un échantillon des acteurs de la sous-traitance locale de Kibali Gold Mine.

Ce travail est subdivisé en 4 parties, dont l'Introduction, la méthodologie, l'analyse et discussion des résultats, une conclusion suivie des recommandations et perspectives.

### **1.2. Énoncé du problème et hypothèses de recherche**

La RDC est un pays avec une économie essentiellement basée sur l'exportation des ressources naturelles minières. Avec une tradition minière centenaire et l'impact positif de l'exploitation minière sur les communautés en rapport avec la promotion du contenu local est mitigé bien que les

---

<sup>1</sup> Tina B., Staffan S. ISO 26 000, International Standards Organization, Post Publishing, 2010, pp.31-34.

communautés ainsi que les autorités aient toujours considéré l'activité minière industrielle comme un catalyseur du développement économique.

En plus, l'éloignement de nombreux gisements miniers donne une occasion inespérée aux communautés locales marginalisées de tirer parti d'investissements dans des régions qui, sans ces ressources, ne les attireraient pas.

Le constat de la faible participation locale des entreprises communautaires à la chaîne de valeur minière nous a amené à évaluer et documenter la gouvernance ainsi que les pratiques en matière d'approvisionnement local comme étant une partie intégrante de la stratégie de la Responsabilité Sociétale de Kibali Gold Mine envers les communautés affectées par l'exploitation, d'autant plus que Kibali Gold Mine est réputée entretenir des rapports cordiaux et mutuellement bénéfiques avec les communautés hôtes.

Au regard de ce qui précède, nous avons formulé les hypothèses d'études ci-après :

- La gouvernance et les pratiques d'approvisionnement local témoignent d'un engagement effectif de l'exploitant Kibali Gold Mine en matière de développement économique local.
- Le système de la RSE - (Responsabilité Sociale des Entreprises) - mis en place par l'exploitant est efficace et permet l'effectivité de l'application du concept de contenu local, de la participation locale à la création de richesses par les sous-traitants locaux ;
- Le transfert des compétences aux PME de la sous-traitance locale est à la base de leur développement, de la vitalité économique locale et de la diversification des activités des sous-traitants ;
- Les entreprises de la sous-traitance locales sont satisfaites des relations commerciales qu'elles entretiennent avec l'exploitant Kibali Gold Mine, de l'accompagnement duquel ils tirent leur développement ainsi que leur contribution à la vitalité de l'économie locale.

### **1.3. Objectif de la Recherche**

Les objectifs de cette recherche sont formulés de la manière ci-après :

1. Analyser la politique en matière d'approvisionnement local de la période de 2013 à 2020, au sein de l'entreprise Kibali Gold Mine et en ressortir un profil de la gouvernance qui témoigne du soutien aux PME locales ;
2. Évaluer la mise en œuvre de la politique d'approvisionnement local, des objectifs stratégiques en matière de RSE et vérifier si les procédures d'approvisionnement local tiennent compte des bonnes pratiques universellement reconnues à ce jour ;

3. Identifier toute forme de soutien aux PME tel que la formation à l'entrepreneuriat, les prêts financiers, les avances de démarrage des travaux aux sous-traitants, le sponsoring des PME, etc. ;
4. Déterminer le niveau de satisfaction des opérateurs des PME de la sous-traitance locale par rapport à la politique d'approvisionnement local de l'exploitant Kibali Gold Mine (appuis aux PME et satisfaction des sous-traitants).

## **2. REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE**

### **2.1. Théorie sur le concept de contenu local**

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un processus d'amélioration, dans le cadre duquel, les organisations, les entreprises et les pouvoirs publics intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des préoccupations d'ordre social, économique, environnemental et de bonne gouvernance<sup>2</sup>.

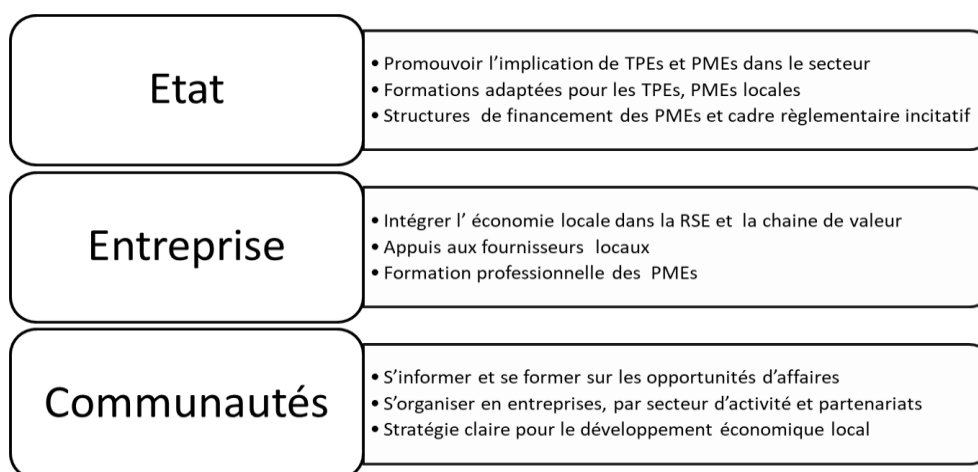
Il ressort de la littérature académique que les enjeux économiques liés à la RSE peuvent s'énumérer comme suit :

- La responsabilisation des principales parties prenantes : État, communautés locales et compagnies minières ;
- La dynamisation de l'économie locale : concrétisée par la création des richesses ;
- L'augmentation et la stabilisation des revenus pour les communautés et l'État.

De ces enjeux, il ressort des responsabilités ci-après des différentes parties prenantes aux projets d'exploitation minière :

---

<sup>2</sup> Nathalie WEISMAN, Le Management de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), Cours RSE\_GDM\_Part 3, 2iE, Ouagadougou, 2011, pp.5-9.



*Figure 1 : Responsabilités des différentes parties prenantes aux projets d'exploitation minière.*

Les expériences antérieures de mise en application des bonnes pratiques des politiques de promotion du contenu local dans certains pays ayant une longue tradition minière sont nombreuses parmi lesquelles nous pouvons citer :

- Le fonds de développement des entreprises ZImèle qui a été créé en 1989 en Afrique du Sud par l'entreprise multinationale Anglo-American. Ce fond était dédié à l'origine au développement des PME participant à la chaîne d'approvisionnement de de l'exploitant Anglo-Américain. Le fond Anglo-Zimele est par la suite devenu un vaste fonds de développement des entreprises, géré sur une base commerciale et doté de services de financement (emprunts et prises de participation), de conseils (techniques et commerciaux) et de mise en œuvre (suivi par un tuteur pendant toute la durée du projet)<sup>3</sup> ;
- Le programme de renforcement des capacités des fournisseurs locaux de la mine de Lumwana en Zambie. Ce programme vise à augmenter la somme des biens et services achetés aux fournisseurs locaux, à dispenser des formations et à renforcer la capacité du pays de façon à permettre aux PME locales d'accéder à de plus vastes marchés, tout en réduisant les coûts dans les chaînes d'approvisionnement internationales de Barrick.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Bureau international du Travail, Département des entreprises. - Genève : BIT, Note d'orientation BIT : *Les pratiques inclusives dans les industries extractives en Afrique*, 2016, p.12.

<sup>4</sup> Idem.

## **2.2. Cadre institutionnel, normatif, initiative de développement durable et état des lieux de la politique de contenu local en Afrique et en RDC**

De par le monde, de nos jours, les pays riches en ressources naturelles, adoptent des politiques de contenu local, qui consistent en la mise en œuvre des normes favorisant les investissements socio-économiques locaux, le développement social mais aussi l'industrialisation des zones enclavées, à travers la chaîne de valeur du secteur extractif minier. Les politiques de contenu local semblent être pour les communautés impactées, la voie pour tirer profit du secteur minier afin d'éviter la malédiction des ressources naturelles.

### *Des tentatives timides, non structurées et non systématiques sur la législation en matière de contenu local sur le continent Africain*

Le Nigeria, l'Angola et le Ghana sont en train d'expérimenter les politiques de contenu local. Les autres pays d'Afrique centrale notamment le Tchad, le Congo et la Guinée Équatoriale dans une certaine mesure semblent être à la traîne, privilégiant les initiatives de partage des retombées de la rente minière basées sur la philanthropie des entreprises au lieu d'adopter des normes contraignantes pouvant promouvoir l'approvisionnement local. En dépit de la tendance d'adoption des normes impliquant des politiques de contenu local par ces derniers pays, leur exécution et leur effectivité semblent limitées.

En République démocratique du Congo (RDC), l'adoption d'une loi en février 2017 sur la promotion du contenu local, a marqué une nouvelle page dans la promotion des approvisionnements locaux qui peut constituer un levier pour les économies locales des communautés impactées en encourageant la création des richesses et la participation locale des PME.

#### *a) Les initiatives législatives en matière de contenu local en RDC, les standards ISO et les cadres de durabilité mondiaux*

Avec la Loi n° 17/001 du 08 février 2017 fixant les règles applicables à la sous-traitance dans le secteur privé est née l'Agence Nationale de la Régulation de la Sous-traitance Privée (ARSP), chargée entre autres, de concevoir, d'assurer la mise en œuvre de la politique nationale de contenu local ainsi que le politique sectoriel. Cependant, le cadre légal sur le contenu local n'est pas encore mature et la mise en œuvre de la réglementation en vigueur est encore à la phase expérimentale avec l'ARSP qui cherche de plus en plus à s'affirmer comme garant de la promotion du contenu local.

Par ailleurs, pour ce qui est des standards et bonnes pratiques sur le contenu local, ISO 26000 fournit des lignes directrices sur la manière dont les entreprises et les organisations peuvent fonctionner de manière éthique et transparente pour contribuer au développement durable tout en tenant

compte des attentes des parties prenantes, des lois applicables et des normes internationales de comportement.<sup>5</sup>

Les achats réalisés par une organisation, le choix du fournisseur, et la façon dont elle utilise ensuite ces biens et services peuvent avoir une influence significative à tous les égards : performance, bien-être des employés, réputation, relations avec les parties prenantes, etc. Ainsi, la fonction achats d'une organisation joue un rôle capital dans la responsabilité sociétale et permet d'intégrer cette notion dans les pratiques de gouvernance.

Quand a ISO 20400, la norme s'attarde sur les Achats responsables, fournit des recommandations aux organisations souhaitant intégrer la responsabilité sociétale dans leurs processus d'achat. Il s'agit d'une application sectorielle d'ISO 26000, qui donne les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, consacrée uniquement aux achats, en complément de la norme.<sup>6</sup>

Enfin, le Conseil International des Mines et Métaux (ICMM) qui est une organisation industrielle dirigée par des chefs d'entreprises, et qui se penche sur les grandes priorités et les nouveaux enjeux de l'industrie des mines et des métaux joue un rôle majeur en faisant la promotion des pratiques exemplaires et de l'amélioration du rendement. L'ICMM a fait siennes les cadres de durabilité globaux que sont les objectifs du développement durables et deux d'entre eux particulièrement les ODD 8 et 12 soutiennent des pratiques visant à promouvoir les approvisionnements locaux.

### **2.3. Cadre Conceptuel**

Au regard des objectifs de la recherche, notre cadre conceptuel qui permet d'évaluer la politique de contenu local de l'exploitant Kibali est donné par la figure ci-dessous :

---

<sup>5</sup> Organisation internationale de Standardisation, Secrétariat central, ISO 26000 and SDGs, 2016, p.3.

<sup>6</sup> Organisation internationale de Standardisation, Secrétariat central, ISO 20400 : achats responsables, 2017, p.3.

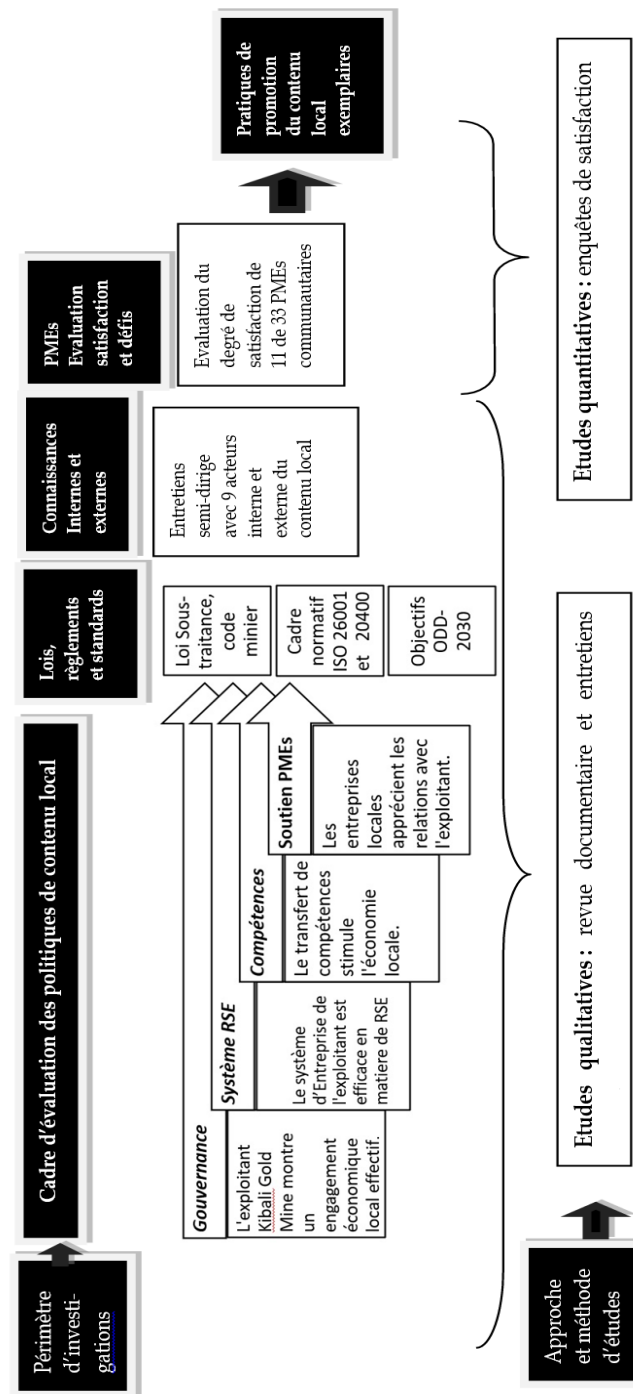


Figure 2 : Cadre conceptuel sur les pratiques de responsabilité sociétale du contenu local, inspire par l'article de Ritchie et Spencer, 1994<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Ritchie, J. et Spencer, L., Qualitative Data Analysis for Applied Policy Research, 1994.



### 3. METHODOLOGIE

#### 3.1. Conception et stratégie de la recherche

Nous avons choisi la méthode de cadre conceptuel (Framework analysis) en français, adaptée aux recherches sur la gouvernance. Elle convient aux études spécifiques, avec un calendrier et une population définie. Cet outil évalue les politiques et procédures en fonction de leur impact, comme illustré ci-dessous :

*« Policies and procedures govern organizations whether they are private or public, for-profit or not-for-profit. Review of such policies and procedures are done periodically to ensure optimum efficiency within the organization. The review process not only assesses the success or failure of the policy or procedure it also encapsulates the implementation of these policies. The research that undertakes this role is applied policy research, which means that the research is required to gather specific information and has the potential to create actionable outcomes (Ritchie & Spencer, 1994). Over the last three decades qualitative research methods have been recognized as a valuable tool in the social sciences and in particular management studies (Denzin & Lincoln, 2000, Locke, 2001) and this has spilled over into applied social policy research (Ritchie & Spencer, 1994) »<sup>8</sup>.*

#### 3.2. Cadre et population de l'étude

Ce travail est réalisé au sein du département Social et des Relations avec les Communautés de Kibali Gold Mine sur le site de Doko. Kibali Gold Mine a été choisi compte tenu de la maturité de ses opérations et de la taille du projet- (ces facteurs pourraient permettre de mieux cerner les enjeux liés à l'effectivité des politiques de contenu local dans un projet mature et complexe) -et aussi suite au fait que Kibali Gold Mine est parmi les exploitants miniers de la RDC qui sont réputés entretenir des relations plutôt apaisées avec les communautés autochtones et pionnières en matière de RSE.

##### \* *Situation Géographique*

Selon la figure N°1 ci-dessous, Kibali Gold Mine est située au Nord-Est la République Démocratique du Congo dans sa partie frontalière avec la République d'Ouganda.

---

<sup>8</sup> Traduction : Les politiques et procédures régissent les organisations, qu'elles soient privées ou publiques, à but lucratif ou non. Un examen de ces politiques et procédures est effectué périodiquement pour garantir une efficacité optimale au sein de l'organisation. Le processus d'examen évalue non seulement le succès ou l'échec de la politique ou de la procédure, mais résume également la mise en œuvre de ces politiques. La recherche qui assume ce rôle est une recherche appliquée en matière de politiques, ce qui signifie qu'elle doit recueillir des informations spécifiques et a le potentiel de produire des résultats concrets (Ritchie & Spencer, 1994). Au cours des trois dernières décennies, les méthodes de recherche qualitative ont été reconnues comme un outil précieux dans les sciences sociales et en particulier dans les études de gestion (Denzin & Lincoln, 2000, Locke, 2001), ce qui s'est étendu à la recherche appliquée sur les politiques sociales (Ritchie & Spencer, 1994).

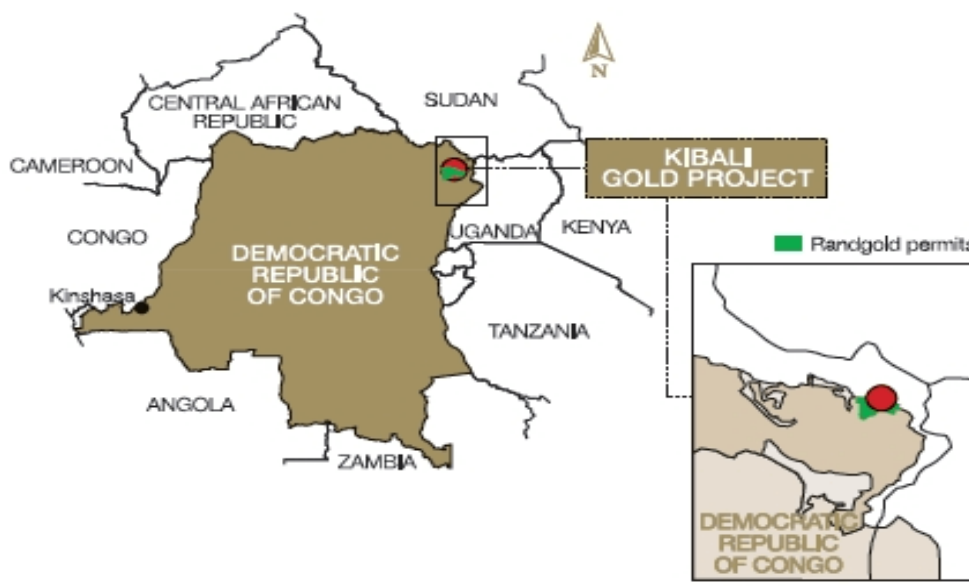


Figure 3 : Carte de localisation Géographique de la mine d'or de Kibali

### 3.3. Population de l'étude

Au total neuf (09) entretiens en face à face ont été menés sur place avec les acteurs clés sur les questions d'approvisionnement local à l'aide d'un protocole d'entretien semi-structuré.

La sélection d'un échantillon de participants à cet entretien a été faite en fonction du rôle individuel et organisationnel des acteurs dans le développement et la mise en œuvre de la politique d'approvisionnement local de la Mine de Kibali Gold Mine mais aussi au regard de leur connaissance des tenants et aboutissants du sujet. Pour ce qui est du profil des participants, il s'agit de quatre (4) hauts cadres de l'entreprise et cinq (5) hauts responsables, intervenants externes de la chaîne de valeur de l'approvisionnement local

Pour l'enquête de satisfaction, un échantillonnage de onze (11) PME locales sur environ 33 enregistrées, a été sondé du 03 au 23 juin 2021, et une enquête de satisfaction à l'aide d'un questionnaire de sondage a été conduite du 29 juillet au 5 août 2021, dans le but de déterminer leur niveau de satisfaction des entreprises de la sous-traitance en tant que partenaires commerciaux de Kibali Gold Mine.

Pour déterminer la taille de l'échantillon, nous avons utilisé la formule mathématique de Yamane<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Yamane, T. (1967), Statistics: An introductory analysis No. HA29 Y2

$$n = N / (1 + N \cdot e^2),$$

Où : N est la population étudiée, n la taille de l'échantillon et e la marge d'erreur.

Ainsi, la taille de notre échantillon a été donnée par :

$n = (33) / (1 + 33 \times [0.05]^2) = 15$ . Cependant, à cause des restrictions liées au covid, nous avons pu rencontrer seulement 11 entreprises qui se sont pliées à cet exercice. Il s'agit des entreprises communautaires possédant les mêmes profils au regard de l'approvisionnement local que celles de 33 autres dont elles sont représentatives.

### **3.4. Collecte des données et discussions sur les variables**

La méthode qualitative a été utilisée pour appréhender le niveau d'engagement et de la perception du management de Kibali Gold Mine sur l'approvisionnement local à travers un questionnaire d'entretien semi-pour la récolte des données primaires.

Une revue documentaire a consisté à consulter les documents, les archives et les rapports des activités des différents départements de l'exploitant Kibali Gold Mine ainsi que les textes de lois et documents normatifs dans le but d'examiner les objectifs de la législation et des politiques concernant la promotion du contenu local d'une part et d'autres parts de se rendre compte de l'existence ou pas, de l'effectivité ou pas.

Une étude quantitative à travers un sondage a été entreprise conformément aux techniques recommandées<sup>10</sup> auprès des PME de la sous-traitance locale afin de déceler le niveau de satisfaction de ce groupe dans les relations commerciales que les PME entretiennent avec l'exploitant Kibali Gold Mine.

Ci-dessous est reprise les démarches réalisées pour l'étude qualitative et quantitative :

#### **1. Entretiens semi-dirigé**

Nous avons procédé par une notation qui se base sur le score obtenu au regard des éléments de langage qui démontre une maîtrise parfaite du concept du contenu local. Cette notation varie de 1 à 9.

#### **2. Revue documentaire**

La notation consiste à documenter les preuves d'une démarche systémique et systématique de pratiques de responsabilité sociétale sur le contenu local avec une notation qui va de très insuffisant à très excellents.

---

<sup>10</sup> Christophe Chesneau, Cours des technique-enquête Université Caen-Normandi, 2022, pp.11-22.

### ***3. De l'enquête de satisfaction***

Elle n'a pas de système de notation a proprement parlé, elle s'intéresse essentiellement à l'appréciation du niveau de satisfaction des PME au regard de la relation commerciale que ces dernières entretiennent avec l'exploitant. Ainsi donc, elle s'attarde sur l'appréciation des aspects ci-après :

- Le taux de prise de participation des PME ;
- Le niveau de satisfaction ;
- Les Difficultés et défis des PME ;
- La Responsabilisation de PME.

### **3.5. Méthode d'analyse et traitement des données**

#### ***1. Entretiens semi-dirigés***

Nous avons choisi la méthode de cadre conceptuel (Framework analysis) en français, adaptée aux recherches sur la gouvernance. Elle convient aux études spécifiques, avec un calendrier et une population définie. Cet outil évalue les politiques et procédures en fonction de leur impact.

Dans l'analyse, les données sont filtrées, cartographiées et triées en fonction des enjeux et des thèmes clés en cinq étapes : familiarisation ; identification du cadre thématique ; indexage ; cartographie et interprétation.

Un tableau Excel de la récurrence des thématiques en rapport avec le sujet de recherche dans le discours des interviewés a été dressé.

#### ***2. Revue documentaire***

Les données recueillies de la notation par l'outil Excel d'analyse (tableau Excel d'évaluation) ont été ensuite traitées afin de dégager la fréquence et le pourcentage de chaque notation d'appréciations qualitatives et nous avons généré des graphiques qui mettent en exergue les résultats trouvés concernant la politique et la gouvernance relative au système d'approvisionnement local de l'exploitant Kibali Gold Mine.

#### ***3. De l'enquête de satisfaction***

Les données recueillies par la tablette à l'aide du logiciel Google form ont été traitées par des tableurs Ms Excel, et mises en forme en Ms Word office.

#### 4. ANALYSES DES DONNEES ET DISCUSSIONS DES RESULTATS

##### 4.1. Des Résultats des études qualitatives : entretiens semi-dirigés

**Tableau 1 : Récapitulatif des résultats des entretiens semi dirigés avec les hauts cadres**

Synthèse des résultats des interviews		Code des personnes interviewées et récurrence du thème dans la série d'interviews									Score
		I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	
	<b>Thématiques de la politique et de la gouvernance de l'approvisionnement local abordées</b>										
<b>I.</b>	<b>Les fondements programmatiques</b>										
	Connaissance du concept et alignement de la politique avec la législation	√		√			√			√	<b>4</b>
	Engagement de l'entreprise en matière de l'approvisionnement local	√	√	√	√		√			√	<b>6</b>
	Planification de l'approvisionnement local	√	√	√	√					√	<b>5</b>
<b>II.</b>	<b>Système d'entreprise (se)</b>										
	Gestion des Opportunités de l'approvisionnement local	√	√	√	√		√			√	<b>6</b>
	Gestion des contrats de l'approvisionnement local	√	√	√	√	√	√				<b>6</b>
<b>III.</b>	<b>Soutien aux PME locale</b>										
	Développement des PME		√	√	√	√				√	<b>5</b>

##### Commentaires :

- **Les fondements programmatiques** : fondements programmatiques existants, mais non structurés, méconnaissant les bonnes pratiques et absence d'une charte pour guider la stratégie ou le concept.
- **Système d'entreprise** : effectif et fonctionnel mais pas formalisé par des procédures.
- **Soutien aux PME locales** : soutien indéniable aux PME, mais difficile à documenter et à retracer dans le temps de façon ordonnée.

#### 4.2. Des résultats des études qualitatives : revue documentaire

La figure n°4 ci-dessous nous donne l'aperçu global de l'expression en % des pratiques identifiées en matière d'approvisionnement local pour l'exploitant Kibali Gold Mine.

De ce tableau consolidé des résultats, il ressort tel qu'on peut l'observer sur différents graphiques (Graphique N°5-diagramme en barres & Graphique N°6-diagramme en Radar) l'écart ci-après au regard des bonnes pratiques recommandées. Il s'agit de :

- Une insuffisance de conformité aux bonnes pratiques de l'ordre de 67% sur les Fondements Programmatiques ;
- Une insuffisance de conformité aux bonnes pratiques de l'ordre de 50% sur le Système d'entreprise ;
- Une insuffisance de conformité aux bonnes pratiques de l'ordre de 75% en termes de Soutiens aux PME's locales.

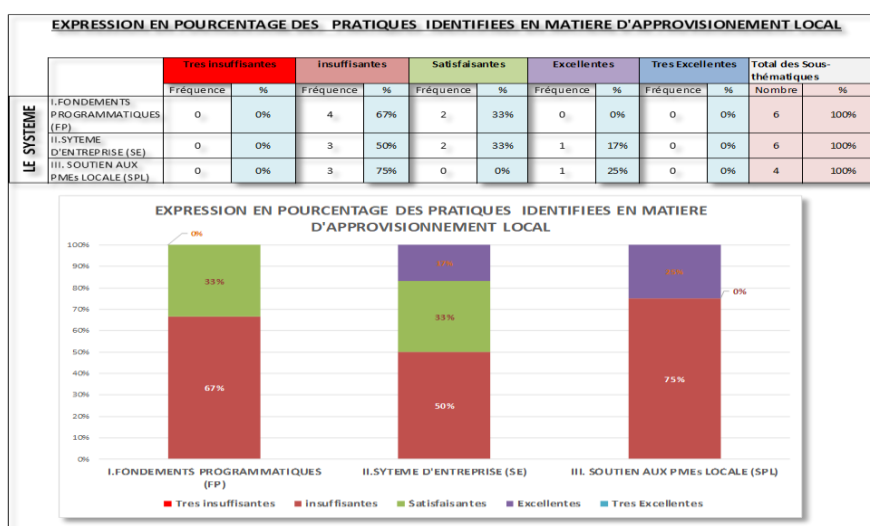
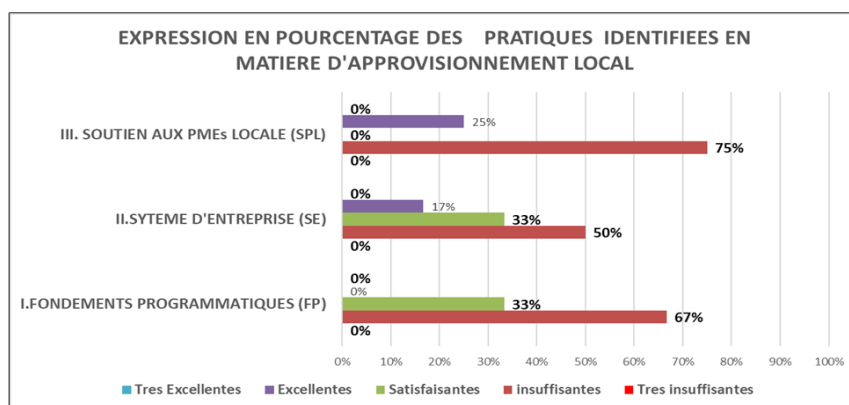


Figure 4 : Expression en % des pratiques identifiées en matière d'approvisionnement local.

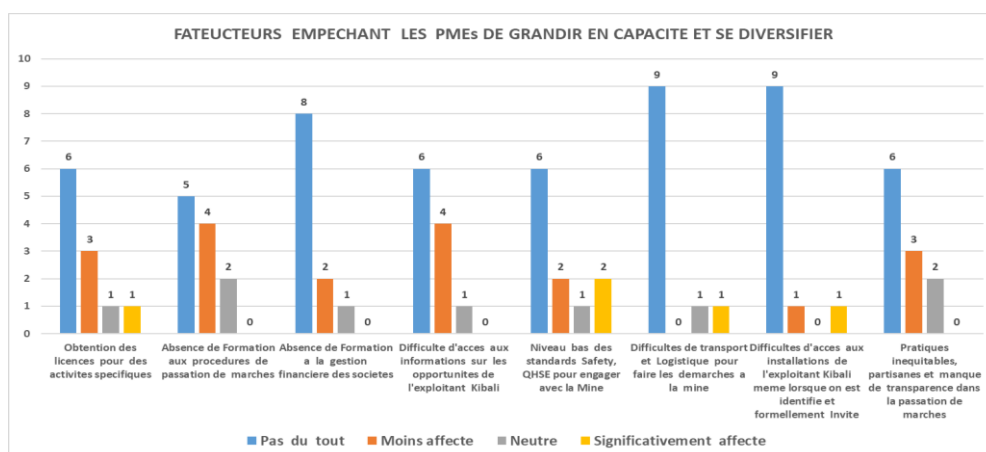
(En ordonnée : Champ d'évaluation, En abscisse : Notation de conformité des pratiques)



Graphique 1 : Diagramme en barres expression en % des pratiques identifiées en matière d'approvisionnement local.

#### 4.3. Des Résultats des études quantitatives : enquête de satisfaction

- Les PME de la sous-traitance locale plus particulièrement celles évoluant dans un secteur où ils ont le monopole, se montrent en grande partie satisfaites des relations d'affaires qu'elles entretiennent avec l'exploitant Kibali Gold Mine ;
- Pour la plupart des PME de la sous-traitance locale, et surtout celles qui ne se trouvent pas en situation de monopole, sont très affectées par l'Insuffisance des opportunités et une compétition rude ;
- Les PME de la sous-traitance sont en grandes parties jeunes et en pleine croissances, ont du potentiel, créent de la richesse et entretiennent la vie socio-économique par les emplois qu'ils créent dans les communautés.



Graphique 2 : Analyse des données de l'approvisionnement de 2013 à 2020

## **5. VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES, CONCLUSIONS, IMPLICATION SUR LA POLITIQUE DE CONTENU LOCAL DE KIBALI GOLD MINE**

### **5.1. Vérification des hypothèses**

- H1 : La gouvernance et les pratiques d'approvisionnement local témoignent d'un engagement effectif de l'exploitant Kibali Gold Mine en matière de développement économique local.
  - Hypothèse vérifiée et objectif spécifique 1 atteint, par le constat de l'existence de pratiques visant à promouvoir l'approvisionnement local, des opportunités et un énorme potentiel existe pour faire mieux et améliorer la participation locale dans la chaîne d'approvisionnement local.
- H2 : Le système de la RSE - (Responsabilité Sociale des Entreprises) - mis en place par l'exploitant est efficace et permet l'effectivité de l'application du concept de contenu local, de la participation locale à la création de richesses par les sous-traitants locaux;
  - Hypothèse vérifiée et objectif spécifique 2 atteint. L'exploitant considère l'approvisionnement local comme partie intégrante sa stratégie RSE, un travail en synergie est fait entre le Département Social et celui des Approvisionnements pour faire de l'approvisionnement local un de leviers du développement de l'économie locale lequel est appelé à s'affranchir de la dépendance de la mine dont les ressources sont épuisables.
- H3 : Le transfert des compétences aux PME de la sous-traitance locale est à la base de leur développement, de la vitalité économique locale et de la diversification des activités des sous-traitants ;
  - Hypothèse vérifiée en partie et objectif spécifique 3 atteint car les évidences de l'accompagnement de l'exploitant ont été palpables bien que le transfert de compétences ne soit pas systématique et structuré.
- H4 : Les entreprises de la sous-traitance locales sont satisfaites des relations commerciales qu'elles entretiennent avec l'exploitant Kibali Gold Mine, de l'accompagnement duquel ils tirent leur développement ainsi que leur contribution à la vitalité de l'économie locale.
  - Hypothèse vérifiée en partie et objectif spécifique 4 atteint. Les sous-traitances admettent être plus au moins satisfaites dans leur majeure partie de la relation d'affaire le liant à Kibali Gold Mine, même si elles considèrent que l'exploitant peut faire mieux pour promouvoir davantage les politiques de contenu local.



## 5.2. Conclusion et implications sur la politique de contenu local

La RDC est un pays avec une tradition minière centenaire et l'impact positif de l'exploitation minière sur les communautés en rapport avec la promotion du contenu local reste encore à améliorer au regard des lois en vigueur et des bonnes pratiques et standards existants. Cet article constitue un pas dans l'effort de combler le déficit de la documentation des expériences RSE en RDC dont la chaîne d'approvisionnement constitue un instrument stratégique d'investissement communautaire en termes d'appuis aux PME et, par conséquent, à l'économie locale, en vue du maintien continu de la licence sociale, mais aussi pour le bien-être des communautés impactées. Cependant, beaucoup reste à faire pour garantir plus de visibilité sur l'atteinte de l'impact recherché au travers les politiques de contenu local afin de s'assurer du niveau de redevabilité et de responsabilité sociétale auxquelles sont astreintes les entreprises du secteur extractif.

Les hypothèses de départ dont la plupart ont été vérifiées par les méthodes qualitatives et quantitatives, démontrent notamment une non-conformité aux bonnes pratiques de l'ordre de 67% sur les fondements programmatiques, 50% pour le système d'entreprise et 75% sur le soutien aux PME locales. Les résultats sont légèrement contrastés sans s'opposer encore moins à Kibali Gold Mine de la prise de conscience d'une certaine responsabilité morale effective à agir et à faire plus dans la promotion du contenu local pour un partage avec les communautés impactées, des richesses créées par l'exploitation, bien que davantage d'efforts sur les fondements programmatiques ; la structure d'entreprise et l'appui aux PME doivent être faits.

Par ailleurs, l'Etat par ses politiques publiques, ainsi que les autres parties prenantes telles que les communautés locales, la société civile, sont appelés à jouer leur partition pour parvenir à une synergie qui permettrait de retenir plus de valeurs créées localement par l'exploitation, en accompagnant les efforts des PME et ceux de l'exploitant Kibali Gold Mine tel que Sikombe, Shem, Phiri, Maxwell A. le relèvent dans leur étude sur les initiatives institutionnalisées de développement de la sous-traitance locale en Zambie<sup>11</sup>.

## 5.3. Recommandations - perspectives

Au regard des résultats de cette étude et dans le but de promouvoir la politique contenue locale au sein de l'entreprise Kibali Gold Mine pour faire de ce levier un outil d'investissement stratégique, il convient de recommander les mesures ci-après :

---

<sup>11</sup> Sikombe, Shem, Phiri, Maxwell A., Institutional factors influencing institutionalized supplier, development initiatives in the construction industry in Zambia, 2021, pp.15-17.

1. L'inscription de l'approvisionnement local en stratégie d'investissement communautaire pour renforcer l'encrage sociétal ainsi que la licence sociale de l'exploitant Kibali ;
2. La formalisation de la gouvernance et des politiques d'approvisionnement local via une charte, un manuel, un plan de passation des marchés pluriannuels à destination de la sous-traitance locale ;
3. Le soutien permanent aux PME locales, l'identification continue des opportunités de création de plus des richesses locales ;
4. S'assurer que l'approvisionnement local redistribue équitablement la richesse minière, dynamise l'économie locale.

Compte tenu de certaines contraintes rencontrées lors du déroulement de cette étude qui n'a pas pu explorer toutes les facettes et implications en rapport avec la promotion du contenu local au sein de l'entreprise Kibali Gold mine, il convient de noter que ce travail ouvre des perspectives intéressantes d'études ultérieures pour cerner des aspects importants, mais non abordés dans le présent article.

Par exemple, il aurait été intéressant d'inventorier à travers un recensement des sous-traitants, toutes les capacités et les potentiels en termes de contenu local, d'évaluer leur performances organisationnelles, programmatiques, techniques et financières depuis 2013 jusqu'en 2020, pour ressortir le progrès effectué par elles à travers l'accompagnement et les relations commerciales qu'elles entretiennent avec l'exploitant Kibali Gold Mine.

Le but serait d'établir une corrélation entre l'accompagnement de l'exploitant et le progrès ou la régression de certaines PME de la sous-traitance locale, afin d'identifier les améliorations possibles des politiques publiques en matière de contenu local.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Loi n° 17/001 du 08 février 2017 fixant les règles applicables à la sous-traitance dans le secteur privé.
- AYACHE Magali, DUMEZ Hervé, *Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective*, 2012.
- Bureau international du Travail, Département des entreprises. - Genève : BIT, *Note d'orientation BIT : Les pratiques inclusives dans les industries extractives en Afrique*, 2016.
- CHÉNEAU Christophe, *Cours des technique-enquêtes*, Université Caen-Normandie, 2022.
- GIZ/MSV, *Mining local procurement reporting mechanism (LPRM)*, 2017.
- IFC & Engineers Against Poverty, *Un guide pratique de l'approvisionnement local*, International Financial Corporation, édition juin 2011.
- LINO Robin, « Comment aborder la complexité des marchés oligopolistiques lorsque les achats sont considérés stratégiques ? », 2017.
- Organisation internationale de Standardisation, Secrétariat central, *ISO 26000 and SDGs*, 2016.
- Organisation internationale de Standardisation, Secrétariat central, *ISO 20400 : achats responsables*, 2017.
- RITCHIE, J. and SPENCER, L., *Qualitative Data Analysis for Applied Policy Research*, 1994.
- SIKOMBE, Shem; Phiri, Maxwell A., *Institutional factors influencing institutionalized supplier development initiatives in the construction industry in Zambia*, 2021.
- SOU Mariam, *Cours de recherche documentaire*, 2iE, Ouagadougou, 2014.
- SRIVASTAVA, A. & THOMSON, S.B., *Framework Analysis: A Qualitative Methodology for Applied Policy Research*. Vol. 4. No. 2, 2009.
- TINA B, Staffan S. *ISO 26 000*, International Standards Organization, Post Publishing, 2010.
- WEISMAN Nathalie, *Le management de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)*, 2iE, Ouagadougou, RSE\_GDM\_Part 3, 2011.
- World Bank Group, *Guide pratique pour accroître l'approvisionnement local dans le secteur minier en Afrique de l'Ouest (French)*, 2015.
- World Bank, Report No. 66585-AFR, *Increasing Local Procurement by the Mining Industry in West Africa*, 2012.
- Yamane, T., *Statistics: An introductory analysis* No. HA29 Y2, 1967.