

CONFERENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DEVELOPPEMENT

CNUCED Projet 1415P: Renforcement des capacités dans les secteurs pétrolier et minier dans les économies des pays de la CEEAC

Session conjointe de formation CEA-CNUCED avec le
Ministère des mines et des hydrocarbures de la République de Guinée équatoriale
Renforcement des capacités dans la négociation, le suivi et la mise en œuvre des contrats miniers et pétroliers; et
Amélioration des effets structurants du secteur extractif sur l'économie
15 au 17 février 2017, Malabo, Guinée Equatoriale

Défis actuels et à venir en matière de création des liens économiques: répartition de la valeur tout au long de la chaîne des valeurs

Présentation faite par:

Dr Antoine Doudjidingao
Economiste, Enseignant-chercheur à la FSEG, Université de N'Djaména (Tchad)

Les opinions exprimées sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les points de vue de la CNUCED.

Plan de présentation

Introduction

I. Défis en matière de répartition optimale de la valeur

II. Renforcement des ressources humaines, solution à la répartition de la valeur ?

III. Rôle de la R&D

IV. Innovation, automatisation et emploi local

V. Cartographie et prévision des corps de métiers et des compétences dans le futur

VI. Contrat de confiance et consensus national autour de l'utilisation des revenus: cas du Tchad

Conclusion

Introduction

- Le secteur extractif est caractérisé d'une part, par la **complexité technologique** et, d'autre part, par **l'hétérogénéité des intervenants** aux intérêts divergents (Etat, compagnies extractives, entreprises locales/sous-traitantes, populations/organisations professionnelles, etc.)
- La création des liens économiques entre activités extractives sur la chaîne de valeur reste donc une question préoccupante pour les pays africains en général et ceux de la CEEAC en particulier.

Introduction

☞ La préoccupation est d'autant plus importante que le lien entre ces ressources et le développement humain apparaît paradoxal dans la plus des pays producteurs de pétrole et mines:

- **les activités économiques autour des rentes** (ressources naturelles) concentrent **presque la moitié du PIB**, contre 11 % en moyenne dans les pays d'Afrique subsaharienne (ASS)
- **Richesse en ressources naturelles**: 51% de la production mondiale de Cobalt et 25 de la production mondiale de diamant, 30% du pétrole africain, etc.

Introduction

- Ces énormes ressources naturelles (Bois, cacao, café, thé, pétrole, manganèse, diamant, cuivre, cobalt, or, fer) dont la nature a doté les dix pays de la CEEAC jouent un rôle important dans les politiques de développement des Etats
- Leur exploitation est source d'emplois et de revenus pour les trésors publics, les travailleurs et les opérateurs locaux

Introduction

- Comme le démontrent les budgets nationaux, les ressources existent qui demandent à être transformées en bien être pour les populations de la communauté.

CLASSEMENT DES PAYS DE LA CEEAC EN FONCTION DE LEUR BUDGET 2015

Rang	Pays	Budget 2015 (en milliards €)	Budget 2015 (en milliards FCFA)
1	Angola	65,6	43 017
2	Congo (République Démocratique)	8,2	5 382
3	Cameroun	5,7	3 746
4	Gabon	4,9	3 188
5	Congo	4,7	3 069
6	Guinée Equatoriale	4,6	3 000
7	Tchad	3,0	1 943
8	Burundi	0,8	547
9	Centrafrique	0,3	228
10	Sao Tome & Principe	0,1	92
mays-mouissi.com	CEEAC	97,86	64 212

Introduction

CLASSEMENT DES PAYS DE LA CEEAC EN FONCTION DE LEUR BUDGET 2015 RAPPORTE A LA POPULATION

Rang	Pays	Budget 2015 (en milliards €)	Budget 2015 (en milliards FCFA)	Population en 2013 (en millions)	Rapport Budget / Population (en FCFA)	Rapport Budget / Population (en €)
1	Guinée Equatoriale	4,6	3 000	0,757	3 963 011	6 040
2	Angola	65,6	43 017	21,470	2 003 586	3 053
3	Gabon	4,9	3 188	1,672	1 906 698	2 906
4	Congo	4,7	3 069	4,448	689 973	1 052
5	Sao Tome & Principe	0,1	92	0,193	476 684	726
6	Cameroun	5,7	3 746	22,250	168 359	257
7	Tchad	3,0	1 943	12,830	151 441	231
8	Congo (République Démocratique)	8,2	5 382	67,510	79 721	121
9	Burundi	0,8	547	10,160	53 839	82
10	Centrafrique	0,3	228	4,616	49 393	75
mays-mouissi.com	CEEAC	97,86	64 212	145,91	954 271	1 454

Introduction

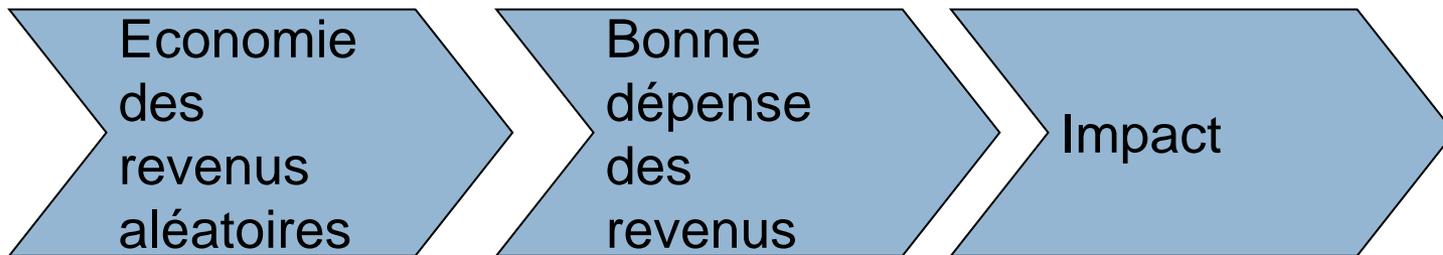
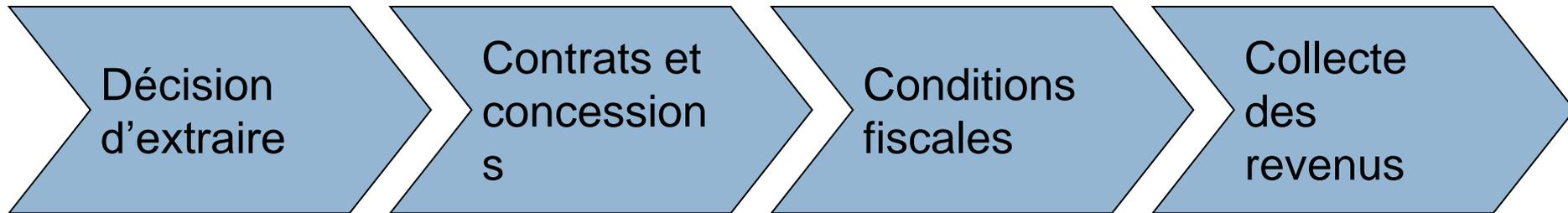
- L'utilisation judicieuse de ces ressources devrait permettre d'améliorer substantiellement les conditions de vie des populations et permettre d'amorcer la marche vers l'émergence des économies, termes chers aux dirigeants de la CEEAC,
 - *Hélas, beaucoup de défis restent encore à relever*

I. Défis en matière de répartition optimale de la valeur

- L'un des défis majeurs reste le retard dans l'intégration des peuples de la zone CEEAC
 - En effet, beaucoup de pays de la zone ont accumulé de bonnes expériences (formations, politiques publiques, gouvernance, etc.) dans beaucoup de domaines y compris le secteur extractif
 - Mais, celles-ci n'ont malheureusement pas profité aux autres pays de la communauté faute de coordination des politiques régionales
- Ensuite vient l'épineuse question de la gouvernance et de la gestion des ressources issues de l'industrie extractive
- Etc.

I. Défis en matière de répartition optimale de la valeur

- La répartition optimale et l'intégration des acteurs dans la chaîne de valeur de l'industrie extractive passent par la compréhension des différentes composantes de cette chaîne de valeur ci-dessous schématisée:



Source: RWI

I. Défis en matière de répartition optimale de la valeur

- Les différents aspects de la chaîne de valeur sont d'ordre légal, financier, technologique et comprennent une bonne part en ressources humaines comme suit:

Légal

Finances

Technologie

Ressources humaines

I. Défis en matière de répartition optimale de la valeur dans les différentes phases du cycle

- Ainsi, en décidant d'extraire, les acteurs doivent naturellement être conscients des effets aussi bien positifs que négatifs.
- Dans ce contexte, la question est: comment atténuer les effets négatifs et optimiser les effets positifs?
 - Cette question a conduit le Tchad à mettre en place des mécanismes innovants en matière d'allocation et de gestion qui ont permis d'instaurer un dialogue enrichissant autour des effets entre les acteurs

I. Défis en matière de répartition optimale de la valeur dans les différentes phases du cycle

- Ces mécanismes tant salués par les acteurs locaux et les partenaires techniques et financiers ont atteint leurs limites au point de tomber en désuétude aujourd'hui.
 - Toutefois, ils ont le mérite d'avoir existé
 - Car, ils ont permis de créer des synergies et des dynamiques sociétales autour du projet pétrolier

I. Défis en matière de répartition optimale de la valeur dans les différentes phases du cycle

- Sélection des compagnies
- Négociation des contrats

Avis d'appel d'offre international? Vente des blocs aux enchères? Quelles compagnies pour quels avantages au pays?
Rôle prépondérant des jeux de pouvoir des parties.

Le choix des Compagnies doit être en cohérence avec la vision du pays.
A cet effet, beaucoup de pays optent pour l'attribution aux compagnies étrangères en légiférant sur les conditions de sous-traitance. D'autres pour le Joint-Venture.
Certains, à la recherche des moyens, s'engagent avant de réfléchir à la suite (cas du Tchad).

I. Défis en matière de répartition optimale de la valeur dans les différentes phases du cycle

- Sélection des compagnies
- Négociation des contrats

- **Les contrats:** Concession, partage ou Mixte?
 - ☺ **L'existence d'un cadre législatif, réglementaire et institutionnel national fort est extrêmement importante**
- **Les négociations:** quels rapports de forces? Comment prend on en compte l'intérêt national (emplois locaux, contribution au renforcement des capacités nationales, préférences accordées aux entreprises locales, etc.)
 - ☺ **Attention, on ne peut vouloir le bœuf et l'argent du bœuf**

I. Défis en matière de répartition optimale de la valeur dans les différentes phases du cycle

- Collecte des revenus
- Planification à long terme
- Elaboration du budget
- Dépenses
- Suivi des services

Les principaux défis

- ☞ **Maitrise des périmètres des flux de paiements**
- ☞ **Compréhension et interprétation des contrats et disposition fiscales**
- ☞ **Capacité de planification**
- ☞ **Suivi des dépenses et Discipline budgétaire et anticipation**
- ☞ **Contrôle citoyen de l'action publique**

I. Défis en matière de répartition optimale de la valeur dans les différentes phases du cycle

- Collecte des revenus
- Planification à long terme
- Elaboration du budget
- Dépenses
- Suivi des services

☐ Les principaux défis

- ☞ **Transparence et redevabilité**
- ✍ **ITIE, PWYP, Initiatives privées de contrôle citoyen**
 - @ Suivi budgétaire au Tchad (GRAMP/TC) et au Niger (ROTAB)
 - @ Plaidoyer en faveur d'une meilleure allocation (groupes thématiques)

I. Défis en matière de répartition optimal de la valeur dans les différentes phases du cycle

□ Les principaux défis (suite)

- ❖ La capacité des Etats hôtes à tirer le meilleur profit de la mise en exploitation de leurs ressources naturelles
- ❖ L'harmonisation du cadre législatif et réglementaire au niveau national et régional
 - Chaque pays de la CEEAC élabore ses textes privilégiant l'incitation des investisseurs étrangers
 - Pourtant, dans le domaine des IE, les incitations fiscales ne sont pas déterminantes.
 - Plusieurs autres facteurs plus complexes sont pris en compte

I. Défis en matière de répartition optimale de la valeur dans les différentes phases du cycle

□ Les principaux défis (suite)

- ❖ Emploi local et défis des ressources humaines
 - Les revenus versés aux employés locaux représentent en général moins de 20% de la masse salariale totale des compagnies
 - 👉 Hics des qualifications
- ❖ La qualification des entreprises locales/sous-traitant locaux
 - Arguments de la complexité technologique et discriminations des entreprises locales (cas du Tchad)
 - 👉 Hic de l'anticipation des activités au niveau local et national

I. Défis en matière de répartition optimale de la valeur dans les différentes phases du cycle

- ❖ La communication et le dialogue Etat-Opérateurs pétroliers-Entreprises locales/sous-traitants
 - Accès au crédits= résoudre le problème financier des Entreprises locales
 - Accompagnements /Coaching = lever l'asymétrie informationnelle et optimiser la participation locale des entreprises
 - Eviter l'incompréhension pour optimiser les rentrées
 - Interprétation des textes ou contrôles fiscaux

I. Défis en matière de répartition optimale de la valeur dans les différentes phases du cycle

- **Tchad: 05 octobre 2016, le consortium Exxon Mobil-Petronas-SHT/ex Chevron a été condamné à payer 44.777 milliards de FCFA (68,263 milliards d'euros) à l'Etat, au titre de redressement fiscal (redevances statistiques de 2%) dont:**
 - ✓ 483.611.945.749 de FCFA au titre de Redevances statistiques;
 - ✓ 44. 294.126.527.840 de FCFA au titre de Pénalités.
 - Le tribunal ordonne une exécution provisoire à hauteur de 396.391.040.330FCFA nonobstant toutes voies de recours et dit que la condamnation au titre de pénalités est solidaire à l'égard de l'ensemble du consortium

I. Défis en matière de répartition optimale de la valeur dans les différentes phases du cycle

- ❑ En 2014, la CNPCI a également été condamnée à payer 1,3 milliards de dollars au Tchad:
 - ✓ Au final: 200 milliards de FCFA versés et le reste en participation au Tchad dans les champs couverts par les permis de la CNPCI
- ❑ **En matière d'emploi local:** Le gouvernement a pris une décision en 2006, demandant aux compagnies de nationaliser les postes de cadres supérieurs (seconder chaque expatrié par un Tchadien)
- **Question d'interprétation de textes mais aussi réadaptation progressif au fil du temps**

I. Défis en matière de répartition optimale de la valeur dans les différentes phases du cycle

- **2014:** Le Gouvernement gabonais a réclamé 805 millions de dollars (587,5 millions d'euros) d'**impôts** au titre des années 2008 à 2010 à Total suite à un redressement fiscal
- **2013:** La cour arbitrale de la Chambre internationale de commerce de Paris a condamné la Addax Petroleum pour **non respect de ses obligations contractuelles fiscales, douanières et environnementales.**
- Une négociation a conduit Addax Petroleum à déboursier au moins 400 millions de dollars au Gabon

II. Renforcement des ressources humaines, solution à la répartition de la valeur ?

- L'optimisation des effets induit également la mise en place des écoles de formation offrant une gamme variée de curricula en lien avec les besoins de l'économie
- A cet effet, il existe dans les pays de la CEEAC, une gamme très variée d'écoles de formation spécialisées dans la plupart des pays de la CEEAC dont le Tchad, la Guinée équatoriale et le Congo
- Chaque pays doit identifier les besoins de l'économie et y adapter l'offre de formation . Il existe plusieurs formations:

II. Renforcement des ressources humaines, solution à la répartition de la valeur ?

- La formation constitue les moyens les plus efficaces de partage optimal de la valeur
 - ☞ L'existence des hommes mieux formés capables de décrocher les emplois dans toute la chaîne de valeur
 - ☞ Les entreprises disposant des capacités (techniques, financières, institutionnelles et Organisations) n'ont pas de difficultés d'accès aux opportunités
- Un cadre juridique favorable à l'optimisation des ressources: institutions fortes et compétentes

II. Renforcement des ressources humaines, solution à la répartition de la valeur ?

□ Le rôle des institutions de formation régionales

- ☞ Création des pôles de formation au niveau régional;
- ☞ Collaboration entre institutions au niveau régional
 - Cette collaboration implique que les cadres de la région apprennent à se connaître et échanger sur les différents enjeux de développement de leur pays
 - **Un tel cadre de formation existe par exemple à l'UCAC (RWI et GIZ)**
 - ✓ Organisation régulière des universités d'été sur la fiscalité et les contrats pétroliers

II. Renforcement des ressources humaines, solution à la répartition de la valeur ?

- La création des pôles de recherches aux niveaux national et régional
- La mise en place des programmes d'échanges interuniversitaires au niveau régional (ERASMUS en Europe)
- Organisation des foires et autres cadres d'échanges interculturels et brassages entre citoyens de la communauté
- Encourager les entreprises de la sous-région à privilégier la complémentarité et la collaboration économique

II. Renforcement des ressources humaines, solution à la répartition de la valeur ?

- L'harmonisation des textes nationaux pour éviter les concurrences déloyales et/ou dumping entre Etats
- Mise en place des programmes de recherches régionaux sur les différents aspects de la chaîne de valeur du secteur

III. Rôle de la R&D

- Elle se justifie par:
 - La tendance des pays de la sous-région à s'approprier l'exploitation de leurs ressources naturelles
 - La nécessité de comprendre les grands enjeux de développement économique et notamment dans un contexte de régionalisation accélérée par les mouvements de globalisation
 - La construction des capacités de gestion des politiques nationales en lien avec les Industries extractives
 - ...que sais-je encore?

III. Rôle de la R&D

- Les recherches doivent adresser des questions portant sur l'appropriation locale et la mise en œuvre de stratégies de valorisation des ressources qui permettent de contribuer au développement des pays hôtes, sur une base durable
- Plutôt que de recourir aux bureaux de consultants pour éclairer des questions stratégiques nationales, la R&D, surtout menée dans le cadre organisé au sein des universités et autres institutions de recherche, aura un triple effet: formation des jeunes, renforcement des connaissances des chercheurs et appui à la décision
- Cette question demeure un enjeu de développement des Etats et PTF qui n'appuient que faiblement la recherche dans nos pays

IV. Innovation, automatisation et emploi local

- Dans la plupart des pays de la CEEAC, la carence en ressources humaines qualifiées dans les différents domaines de l'industrie extractive a amené les multinationales à recourir à la main d'œuvre étrangère;
 - Les postes qui revenaient aux nationaux sont généralement non-qualifiés
- De plus, les Compagnies multinationales ont de plus en plus tendance à mutualiser leurs moyens et à utiliser des techniques innovantes pour minimiser les coûts:
 - L'automatisation des tâches grâce à cette innovation a contribué et contribuera à « tuer », pendant longtemps, le travail humain dans le secteur

V. Cartographie et prévision des corps de métiers et des compétences dans le futur

1. Géologie Pétrolière ;
2. Géophysique ;
3. Géochimie ;
4. Ingénierie des Réservoirs ;
5. Forage des puits Pétroliers ;
6. Production et Transport des Hydrocarbures ;
7. Ingénierie en Corrosion ;
8. Ingénierie en Construction Métallique ;
9. Ingénierie en Mécanique des fluides appliqués ;
10. Ingénierie en Génie civil ;
11. Ingénierie en Economie pétrolière ;
10. Ingénierie des procédés (Raffinage, Pétrochimie, etc.) ;
11. Ingénierie de la construction des bacs de stockage des produits et tuyauteries ;
12. Ingénierie civil ;
13. Ingénierie en maintenance industrielle ;
14. Ingénierie en Exploitation des Installations Energétiques.
15. Etc.

V. Cartographie et prévision des corps de métiers et des compétences dans le futur

- ❖ Existe-t-il un corps de métier type pour demain? Et comment prévoir
- ❖ Tout d'abord en ce qui concerne la prévision des corps de métiers, il en va de la responsabilité des Etats pris individuellement ou collectivement en fonction de l'encrage et les orientations de leurs politiques économiques
- ❖ Elle nécessite l'implication personnelle des Etats:
 - Dans la définition du curricula
 - L'harmonisation des programmes de formation tenant compte de l'évolution des contextes nationaux, régionaux et internationaux—cas de l'UE !!!!

V. Cartographie et prévision des corps de métiers et des compétences dans le futur

- ❖ Pour ce qui est du corps de métier, tout dépend des perspectives de l'économie nationale, régionale et internationale
- 1. **La consultance:** auto-emploi (dans un contexte marqué par le chômage endémique dans la plupart de pays), liberté d'action
- 2. **Ingénierie et électrotechnique** (informatique, électricité)
- 3. **Ingénierie financière:**
- 4. Ingénieurs et cadres d'études, R&D en informatique, chefs de projets informatiques
- 5. Aides à domicile, aides ménagères, travailleuses familiales
- 6. Cuisiniers

V. Cartographie et prévision des corps de métiers et des compétences dans le futur

7. Employés de maison et personnes de ménages
8. Commerciaux (techniciens commerciaux en entreprise)
9. Agents de sécurité et de surveillance, enquêteurs privés et métiers assimilés
10. Sportifs et animateurs sportifs
11. Employés d'hôtellerie
12. Serveurs de café, de restaurants et commis
13. Aides-soignants (aides médico-psychologiques, auxiliaires de puériculture, assistants médicaux)

V. Cartographie et prévision des corps de métiers et des compétences dans le futur

- Compétences les plus utiles
- Collaboration virtuelle
- Compétences multidisciplinaires et multiculturelles
- Intelligence économique
- Intelligence

VI. Contrat de confiance et consensus national autour de l'utilisation des revenus: cas du Tchad

- La bonne gestion des ressources issues des industries extractives est conditionnée par l'existence des mécanismes efficace de gestion régis par un contrat de confiance entre l'Etat et les citoyens
- Ce contrat de confiance consiste en un dialogue permanent entre acteurs locaux autour des prioritaires de politiques économiques et sociales, les allocations, la gestion et le suivi évaluation des réalisations.

VI. Contrat de confiance et consensus national autour de l'utilisation des revenus: cas du Tchad

- Au Tchad, ce consensus a consisté en la mise en place d'une batterie de mécanismes
 - Loi** sur la gestion des revenus, mise en place des institutions de contrôle de l'allocation et de l'utilisation des revenus
 - Adhésion à l'ITIE
 - La Société Civile s'est aussi spontanément organisée autour des grands enjeux de l'exploitation du pétrole (suivi de la gestion, contrôle citoyen, suivi des impacts environnementaux, etc.)

VI. Contrat de confiance et consensus national autour de l'utilisation des revenus: cas du Tchad

❖ Loi sur la gestion des revenus et son évolution dans le temps

Loi 001/PR/1999 du 11
Janvier 1999

Loi 002/PR/2006 du 11
Janvier 2006

Loi 002/PR/2014 du 27
Janvier 2014

Dette (BIRD, BEI)

- 10% FGF

Reliquat réparti en:

- 80% SP
- 15% fonctionnement
- **5% Région productrice**

Dette (BIRD, BEI)

Reliquat réparti en:

- 65% (redevances) et 70% de dividendes aux SP
- 30% fonctionnement
- **5% Région productrice**

➤ Dette BEI

Reliquat réparti en:

- Secteurs prioritaires
 - 50% de redevances
 - 50% de dividendes
- Fonctionnement (45% de redevances et 50% de dividendes)
- **5% Région productrice**

VI. Contrat de confiance et consensus national autour de l'utilisation des revenus: cas du Tchad

- Les mécanismes mis en place concernent:
 - Le Collège de contrôle et de surveillance des revenus pétroliers (CCSRP);
 - Le Comité Provisoire de gestion des revenus pétroliers affecté à la région productrice;
- Initiatives internationales et régionales
 - Adhésion du Tchad en 2006 à l'ITIE
 - Mise en place par les OSC de la coalition nationale PWYP
 - Mise en place du réseau CPP's, GRAMP/TC,

Conclusion

- L'activité extractive est complexe par :
 - La technologie utilisée
 - Les ressources mobilisées
 - Les interrelations qu'elle occasionne
 - Nécessité d'un dialogue permanent ,
- Le cas du Tchad reste toutefois emblématique et riche en leçons pour tous les acteurs impliqués (Etat, Compagnies pétrolières, OSC, PTF, Etc.)

*Je vous remercie de votre aimable
attention*

شكرا جزيلا لكم

Gracias