



## Étude de cas sur l'approvisionnement local de la compagnie Kumtor Gold, au Kirghizistan

### Introduction

L'initiative *Valeur partagée des mines* d'Ingénieurs sans frontières Canada travaille à promouvoir l'approvisionnement local par l'industrie minière mondiale dans les régions en voie de développement. Ingénieurs sans frontières Canada a la conviction que l'industrie minière ne peut contribuer à un développement socioéconomique significatif qu'à certaines conditions. La présence de liens forts en amont de la chaîne d'approvisionnement avec les fournisseurs des économies hôtes est l'une des plus importantes.

Centerra Gold est une compagnie minière canadienne de taille moyenne ayant son siège social à Toronto. Ses revenus totaux en 2013 se chiffraient à 950 millions \$ US. Centerra est le plus grand producteur d'or d'Asie centrale basée en Occident. L'une des filiales qu'elle possède entièrement, la Kumtor Gold Company (KGC), réalise ses exploitations au Kirghizistan. Sa mine de Kumtor a produit plus de 9,3 Moz d'or depuis 1997 et elle prévoit fermer ses portes en 2026.

KGC est le plus grand investisseur étranger et employeur industriel du pays. La compagnie paie 14 % d'impôt brut sur le revenu, ce qui représente plus de 12 % du PIB du pays. Elle emploie 3 000 personnes, dont 97 % sont de nationalité kirghize. Il est important de noter que la compagnie travaille dans un environnement politique et un climat d'investissement difficiles. Le gouvernement kirghize a menacé de nationaliser la mine et la compagnie est présentement en train de négocier avec les instances gouvernementales afin de restructurer le projet.

L'étude de cas qui suit est basée sur la recherche menée par le meneur de l'initiative *Valeur partagée des mines*, Jeff Geipel, lors de sa visite au Kirghizistan en juillet 2014. Les entrevues ont été réalisées avec les gestionnaires et employés de KGC, les fournisseurs de la compagnie ainsi qu'avec d'autres acteurs pertinents tels que la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD).

L'objectif de cette étude de cas est de présenter les actions prises par KGC afin d'augmenter son approvisionnement local auprès de fournisseurs au Kirghizistan. KGC a fait des efforts importants afin d'acheter plus de biens et de services locaux au cours des dernières années. Elle s'apprête également à implanter une stratégie d'approvisionnement local plus complète qui vise à augmenter d'autant plus ses dépenses en approvisionnement local au cours de la durée de vie actuelle de sa mine. Les succès, impacts et défis énoncés ci-après offrent des expériences d'apprentissage de grande valeur pour les autres compagnies minières et acteurs de l'industrie qui mènent leurs propres efforts d'augmentation des dépenses locales.

# Survol de l'approvisionnement local

## Approvisionnement local et développement

L'approvisionnement local illustre le rôle positif que peut jouer le secteur privé dans le développement. L'achat de biens et services locaux crée des emplois et des revenus locaux, transfère des compétences et des technologies et aide à créer des réseaux d'affaires locaux d'importance vitale. Lorsqu'il est bien fait, l'approvisionnement local peut être utilisé pour mener des stratégies nationales de développement.

Une conscience est en train de se bâtir au sein de l'industrie minière par rapport à la nécessité d'aller au-delà de la minimisation des impacts négatifs pour créer et maintenir une acceptabilité sociale d'exploitation. En parallèle, les corps gouvernementaux des pays en développement travaillent à augmenter les bénéfices sociaux et économiques de l'exploitation minière faite à l'intérieur de leurs frontières. La promotion et le soutien d'initiatives d'approvisionnement local sont des façons efficaces pour les compagnies minières et les gouvernements hôtes de répondre à leurs besoins.

## L'approvisionnement local et l'exploitation minière

L'étendue de l'activité économique provenant des opérations minières est telle que leur approvisionnement peut être un vecteur majeur de développement si les dépenses sont faites localement. Les dépenses annuelles des compagnies minières faites par leurs mines pour des biens et services locaux sont significativement plus importantes que plusieurs budgets d'institutions bilatérales d'aide pour ces mêmes pays.

Les membres de l'industrie minière et les praticiens du développement international ne devraient pas se demander si l'exploitation minière est bonne pour le développement. Les acteurs de l'industrie minière devraient plutôt se demander sous quelles conditions les activités minières peuvent contribuer à des résultats désirables sur le plan du développement.

## L'opportunité commerciale de l'approvisionnement local

En plus d'être bénéfique pour le développement économique et social, le fait d'acheter plus localement est également bénéfique à la ligne directrice des compagnies minières.

Il y a trois raisons principales qui font qu'adopter des politiques d'approvisionnement local plus compréhensives est dans l'intérêt des compagnies minières.

### 1. Diminution des coûts d'approvisionnement

En exploitant les marchés locaux, dont les salaires sont plus bas, et en réduisant les distances de livraison, les coûts de plusieurs biens et services diminueront avec le temps.

### 2. Amélioration de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement

L'efficacité de l'approvisionnement peut également être améliorée puisque les délais de livraison sont réduits et les chaînes d'approvisionnement deviennent plus résilientes à mesure que de plus en plus de fournisseurs deviennent disponibles.

### 3. Renforcement de l'acceptabilité sociale des opérations

L'acceptabilité sociale d'exploitation pour une compagnie minière est renforcée par l'augmentation de son approvisionnement local. En fournissant plus de bénéfices sociaux et économiques aux économies hôtes où elles opèrent, les compagnies minières développeront des relations plus saines avec les communautés locales et les gouvernements.

## L'initiative des entreprises locales de KGC

Afin d'augmenter leurs achats de biens et services locaux, KGC a créé l'Initiative des entreprises locales (IEL). Pour ses débuts, cette initiative souhaite adapter les processus d'approvisionnement afin de favoriser les fournisseurs locaux en identifiant de façon proactive les entreprises qui pourraient fournir la compagnie, à condition qu'on leur fournisse une formation appropriée et qu'ils travaillent avec des partenaires, dont la BERD. À l'avenir, cette initiative sera étendue à une stratégie plus compréhensive d'approvisionnement local.

### Efforts actuels

#### Système de paiement des fournisseurs flexible

L'une des façons les plus efficaces dont les compagnies minières peuvent aider les fournisseurs locaux dans les pays en développement est d'adopter des procédures de paiement des fournisseurs plus flexibles. Par exemple, les procédures traditionnelles de paiement des fournisseurs impliquent de payer les fournisseurs jusqu'à un mois après la livraison d'un bien ou d'un service. Toutefois, cette pratique peut avoir la conséquence non voulue de désavantager les plus petits fournisseurs ayant des capacités moindres et qui ne peuvent attendre tout ce temps pour un paiement. C'est pourquoi les compagnies minières peuvent s'attaquer à ce défi en payant ces fournisseurs à l'avance ou le plus tôt possible. Cela permettrait à des fournisseurs plus petits et de moindre capacité de gérer leur budget plus efficacement et de gérer leur flux de trésorerie.

KGC a un processus en place afin de payer les petits fournisseurs le plus rapidement possible, soit à l'intérieur d'une semaine suivant la livraison dans la majorité des cas. Les fournisseurs interviewés durant la recherche sur l'étude de cas ont tous mentionné que cette politique a grandement amélioré leur capacité à fournir KGC. Plusieurs fournisseurs ont noté qu'un paiement rapide au Kirghizistan était rare et que pour cette raison, KGC était l'un des meilleurs clients. Cela montre à quel point de petits changements peu coûteux dans les procédures d'approvisionnement peuvent grandement améliorer l'approvisionnement local.

#### Initiatives de renforcement des capacités des fournisseurs

KGC a récemment engagé Jirosul Abduraimov, un spécialiste en développement industriel et en fabrication, afin qu'il identifie les fournisseurs locaux de KGC qui pourraient potentiellement avoir besoin d'une assistance minimale afin d'augmenter leur capacité. Abduraimov a plus de 30 ans d'expérience dans le domaine de la fabrication, dont trois postes de gestion d'usine pour l'armée nationale. Abduraimov utilise maintenant ses connaissances pour identifier les entreprises pouvant bénéficier d'un renforcement des capacités. Les entreprises proposées pour le renforcement des capacités comprennent une usine de recyclage de pneus, un producteur de lime et des installations de transformation de viande.

Ce processus souligne l'importance de rassembler les partenaires qui partagent le même but d'amélioration de la qualité des affaires au niveau national. Par exemple, Abduraimov propose des projets qui impliquent l'assistance et le financement d'autres partenaires dans le pays, tels que la BERD. Les compagnies comme KGC n'ont pas les ressources pour aider les entreprises nationales ou n'ont pas la responsabilité de le faire. Toutefois, KGC peut jouer un rôle crucial de leadership et de coordination pour exploiter les ressources du pays et aider à bâtir un sentiment local de responsabilité pour le développement de fournisseurs locaux.

## Une volonté à court terme de payer plus pour des biens locaux

Tel que mentionné précédemment, acheter des biens et services locaux peut réduire les coûts d'approvisionnement à long terme. Cependant, à court terme, les entreprises locales de petite capacité ne seront peut-être pas en mesure d'offrir des prix compétitifs avec les fournisseurs internationaux. Les compagnies peuvent aider à remédier à cette situation en démontrant une volonté à faire affaire avec des fournisseurs locaux à court terme, même si ces biens et services peuvent être achetés à des fournisseurs internationaux à plus bas prix. Les fournisseurs locaux pourront ensuite utiliser ces revenus pour investir dans leur entreprise et devenir ainsi plus compétitifs.

L'expérience de KGC avec Vulcan Plus est un exemple de ce processus. Vulcan Plus fournit des billes d'acier (abrasif) utilisées dans le concassage du minerai. En ce moment, KGC a choisi de payer un prix plus élevé pour les billes que ce qu'ils auraient pu obtenir d'un fournisseur international. Vulcan Plus prévoit utiliser les revenus amenés par KGC pour acheter du nouvel équipement qui diminuera le prix des billes à long terme. En acceptant de payer plus à court terme, KGC ne travaille pas seulement à diminuer ses coûts d'approvisionnement à long terme, mais elle aide aussi à améliorer ses impacts sur l'économie kirghize.

## Les impacts de l'approvisionnement local de KGC sur le développement

Le séjour de recherche à la mine Kumtor de KGC a révélé trois façons principales dont ses efforts d'approvisionnement local créent une certaine valeur au sein du Kirghizistan. Il s'agit de nouvelles sources fiables de revenus, de transfert de compétences et de formalisation des entreprises locales. Les exemples suivants démontrent comment les achats de KGC ont renforcé les capacités de plusieurs firmes individuelles et de l'économie du Kirghizistan au complet.

### Revenus

En 2007, Zhitnitsa Peasant Farms a officialisé un contrat avec la compagnie Kumtor Gold afin d'être le premier fournisseurs d'œufs sur le site minier de Kumtor. La ferme fournit au site environ 4 000 œufs par semaine. Les revenus de ce contrat lucratif ont permis à Zhitnitsa Farms d'améliorer la collecte des œufs et le système de gestion des 8 000 poules de sa ferme. Depuis que ces changements ont été apportés, la ferme a doublé ses extrants. Avec cette capacité améliorée, la ferme recherche de nouveaux clients qu'elle est désormais capable de fournir de façon fiable, ce qui n'aurait pas été possible avant de fournir KGC. Le propriétaire de Zhitnitsa Peasant Farms, M. Alexander Shtanko, apparaît sur la photo à droite.

### Transfert de compétences

En tant que grande corporation multinationale ayant des opérations dans plusieurs pays, Centerra Gold et ses filiales suivent des normes de santé et de sécurité beaucoup plus élevées que la plupart des entreprises d'un pays développement tel que le Kirghizistan. En raison de cela, l'approvisionnement local chez des fournisseurs de service devant répondre à ces exigences représente une occasion de transfert de compétences.

Helper LLC fournit des services à KGC depuis plus de 18 ans et la mine est son principal client. Lorsqu'il a été interviewé, le directeur a noté que les procédures de santé et de sécurité exigées par KGC sont les plus



élevées rencontrées dans tout le pays. KGC offre des formations sur le terrain aux employés de Helper, ainsi qu'un système de primes pour les performances exemplaires. En étant un fournisseur de KGC, Helper a amélioré ses procédures de santé et de sécurité, ce qui a non seulement fourni de meilleures protections pour ses travailleurs, mais a également rendu la firme capable de fournir des services à d'autres entreprises exigeant le respect de normes de sécurité élevées. Cela représente de nouveaux débouchés d'affaires pour Helper qui vont au-delà de la durée d'exploitation de la mine.

### Perception d'impôts et formalisation des PME

L'un des bénéfices le plus souvent oublié que l'approvisionnement local amène aux économies en développement est l'assistance fournie à la formalisation de l'économie. KGC n'achètera pas de biens ni de services d'entreprises qui ne fournissent pas de reçus d'impôts enregistrés. Le Kirghizistan a une grande économie informelle et l'évasion fiscale est commune même parmi les grandes entreprises. En obligeant ses fournisseurs à payer leurs impôts et à mettre en place les systèmes nécessaires afin de payer des impôts, KGC a un effet indirect aidant à la formalisation de l'économie. En plus de l'augmentation de revenus fonciers que cela procure au gouvernement, la formalisation aide autant les entreprises que le gouvernement grâce à une meilleure conservation des informations et une meilleure gestion.

## Profil d'entreprise : les matériaux abrasifs de Vulkan Plus

Vulkan Plus est l'une des plus importantes initiatives de renforcement des capacités de KGC. Les compagnies minières qui opèrent dans des pays en développement se concentrent souvent à renforcer les capacités de fournisseurs de biens à faible valeur ajoutée, tels que les produits alimentaires, en raison du faible niveau d'aptitudes et du bas coût requis pour la tenue des ateliers de formation. Le cas de Vulkan Plus est important car il illustre une compagnie minière qui supporte le développement d'un produit requérant plus d'aptitudes et de technologies.

Vulkan Plus produit des matériaux abrasifs, c'est-à-dire les billes d'acier utilisées pour broyer le minerai d'or. L'entreprise fournit KGC en balles de 25 mm de diamètre, mais elle travaille en ce moment pour produire des billes de 40 et 50 mm de diamètre, et éventuellement des billes de 100 mm de diamètre. Avant de se fournir chez Vulkan Plus, KGC achetait l'entièreté de son matériel abrasif de fournisseurs de Russie et du Kazakhstan.

KGC aide Vulkan Plus de plusieurs façons, notamment en donnant des conseils de gestion, en assurant l'assurance qualité des produits et en travaillant à amener plus de partenaires à renforcer les capacités de la compagnie. Également, KGC achète en ce moment les billes d'acier à un prix plus élevé que celui du marché afin d'aider Vulkan Plus à acheter de nouveaux équipements, ce qui aura pour effet de baisser le prix des billes à long terme. Il est important de noter que KGC a clairement indiqué que sa volonté à payer davantage n'était que temporaire.

L'accès et la recherche de financement est aussi un défi important pour Vulkan Plus. En ce moment, la méthode qu'ils utilisent pour produire les billes implique le moulage de l'acier en forme sphérique. Il existe cependant un procédé sophistiqué de fabrication qui baisse les coûts de production et améliore la qualité du produit. Ce procédé implique l'utilisation de pression et de chaleur afin de former les billes à partir de barres d'acier. Le défi de Vulkan Plus est le coût de la machine requise pour ce procédé, qui se chiffre jusqu'à 500 000 \$ US. Dans un pays où les taux d'intérêts pour les fournisseurs tels que Vulkan Plus sont normalement de 20 % ou plus, l'accès au capital est un défi majeur empêchant la compagnie de se développer.

KGC travaille à aider l'entreprise à surmonter ce défi en essayant de l'aider à rechercher du financement du BERD. Ceci démontre comment une compagnie peut aider ses fournisseurs, non pas en assurant leur financement mais plutôt en les aidant à obtenir des prêts d'autres sources.

Bien qu'il y ait encore des défis à surmonter pour assurer la durabilité de Vulkan Plus à long terme, les matériaux abrasifs représentent une opportunité de production que les fournisseurs, avec une assistance financière et technique, peuvent saisir et développer de manière réaliste et ce, dans différents pays en développement.

## Difficultés à surmonter

La plupart des difficultés décrites ci-dessous seront familières au personnel de l'approvisionnement et du développement communautaire des compagnies minières implantées dans les pays en développement. Ces défis sont décrits afin d'encourager le débat parmi les parties prenantes sur les stratégies que peuvent adopter les compagnies minières pour faire face aux défis entourant l'approvisionnement local. La nouvelle stratégie de KGC, qui sera exécutée en 2015, a pour objectif de surmonter ces obstacles.

### Les concurrents copieurs et « Déshabiller St-Pierre pour habiller St-Paul »

La direction de KGC a remarqué que l'un des problèmes courants était le fait que plusieurs fournisseurs locaux cherchaient à offrir le même bien ou service qui était déjà fourni localement à KGC. Des entrevues avec les membres de la direction de KGC ont révélé que peu après qu'un contrat avec un fournisseur local soit entré en vigueur, KGC était inondé d'appels d'autres fournisseurs cherchant à offrir le même produit.

Ceci constitue une perte de temps puisque le personnel d'approvisionnement de KGC doit s'expliquer à des concurrents frustrés de leurs fournisseurs. Ceci a amené Leslie Louw, la directrice de l'approvisionnement chez KGC, à dire que ces fournisseurs faisaient pression sur les membres du personnel d'approvisionnement de KGC pour qu'ils « déshabillent St-Pierre pour habiller St-Paul ». Elle a expliqué que remplacer un fournisseur local par un autre pour le même produit ne fait que transférer de l'argent de l'un vers l'autre, sans fournir de bénéfice additionnel à la communauté. Les entrevues ont également indiqué que les fournisseurs font souvent l'objet d'insultes et de menaces de la part de leurs concurrents après avoir obtenus de nouveaux contrats, voire même s'ils semblent être proches d'en obtenir un.

Ce scénario montre qu'il est nécessaire pour les compagnies minières de travailler fort pour que leurs attentes envers les firmes locales soit clairement partagées. Un certain niveau de concurrence est souhaitable, mais un surplus de fournisseurs pour le même produit entraîne au mieux des pertes de temps chez les fournisseurs et des conflits dans le pire des cas. Il est crucial que les fournisseurs locaux comprennent qu'ils doivent se concentrer sur les produits qui ne sont présentement disponibles qu'à l'étranger, même s'il s'agit d'un défi additionnel.

### Les droits d'importation et la TVA pour les revendeurs locaux de biens importés

KGC paie des impôts sur le revenu plus élevés que d'autres compagnies en contrepartie de certains crédits d'impôts sur les biens importés. Ceci veut dire que la compagnie ne paie généralement pas de droits d'importation ou de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) pour les biens qu'elle importe. Ce dernier incitatif fiscal a pour but de faciliter les opérations de KGC et d'alléger son fardeau administratif. Toutefois, cet incitatif constitue un désavantage pour les compagnies locales qui cherchent à vendre des biens importés à KGC.

Les compagnies de revendeurs vendent des biens importés et agissent quelques fois comme vendeurs licenciés de produits de certaines compagnies internationales. Bien que le fait d'acheter des biens importés de fournisseurs locaux ne crée pas les mêmes bénéfices pour l'économie locale que l'achat de produits fabriqués localement, cela fournit quand même des revenus à l'économie locale et permet la

création d'emplois. Le fait de pouvoir acheter des biens importés de fournisseurs locaux plutôt que de les importer soi-même et attendre leur livraison aide également KGC de plusieurs façons (voir le graphique à la page suivante).

Contrairement à KGC, les fournisseurs locaux de produits importés doivent payer des droits d'importation ainsi que la TVA. Ceci implique que si KGC achète ses produits de fournisseurs locaux, elle paie un coût total plus élevé que si elle les importait directement puisque le fournisseur facture les droits d'importation et la TVA à KGC.

Ce scénario nuit aux fournisseurs locaux. Une politique fiscale cherchant à stimuler et à soutenir l'investissement étranger peut avoir des conséquences inattendues sur les compagnies locales. C'est une situation qui se produit aussi dans d'autres pays en développement et qui souligne la nécessité pour les régulateurs de bien comprendre les conséquences de leurs politiques fiscales.

### Avantages d'acheter chez des revendeurs locaux

Les compagnies peuvent diminuer leurs coûts d'inventaire puisque l'équipement nécessaire peut être acheté de revendeurs locaux.

Les compagnies peuvent réduire les temps de livraison en raison de leur proximité avec les revendeurs locaux.

Les revendeurs peuvent fournir des services d'entretien et des pièces de rechange pour certains types d'équipement.

Les revendeurs peuvent être certifiés afin de fournir des formations sur l'utilisation de plusieurs types d'équipement tels que les outils électriques.

## Conclusion et prochaines étapes

Kumtor Gold Company s'est engagée à améliorer la qualité et la quantité de biens et services qu'elle obtient localement au Kirghizistan. Avec l'aide de l'initiative Valeur partagée des mines d'Ingénieurs sans frontières Canada, KGC met en place une nouvelle stratégie qui améliorera ses procédures d'approvisionnement actuelles ainsi que les projets de développement avec ses fournisseurs. La nouvelle stratégie d'approvisionnement local de KGC l'aidera à s'assurer que ses opérations minières créent des bénéfices sociaux et économiques considérables pour la population du Kirghizistan.

### **Rédigé par Valeur partagée des mines, une initiative d'Ingénieurs sans frontières Canada, janvier 2015**

L'initiative Valeur partagée des mines (VPM) d'Ingénieurs sans frontières Canada aide l'industrie minière et ses parties prenantes à s'approvisionner localement en biens et services dans la mesure du possible. L'objectif de VPM est d'améliorer l'approvisionnement local par l'industrie minière internationale afin que les pays hôtes retirent davantage de bénéfices sociaux et économiques des activités minières.