

Centre africain des ressources naturelles
Banque africaine de développement

JUILLET 2016

SÉRIE D'OUTILS DE POLITIQUE DU CARN

Programme d'appui et de formation de renforcement des capacités de négociation



CONTENU

A propos du Centre africain des ressources naturelles (CARN)	2
Avant-propos	4
Preface	6
L'outil de renforcement des capacités de négociation du CARN	7
Le processus du plaidoyer	9
Aperçu du programme de formation	10
Conclusion	18



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

A PROPOS DU CENTRE AFRICAIN DES RESSOURCES NATURELLES (CARN)

Le Centre africain des ressources naturelles (CARN) offre aux gouvernements des programmes de renforcement des capacités en matière de gestion des ressources naturelles. Ses travaux portent aussi bien sur les ressources renouvelables (eau, forêts, terres et pêches) que sur les ressources non renouvelables (pétrole, gaz et minéraux). Le Centre a pour mandat d'aider les gouvernements à optimiser les résultats en matière de développement qui découlent de l'exploitation des ressources naturelles de l'Afrique, en stimulant la capacité des gouvernements africains à assurer que la croissance tirée des ressources naturelles soit inclusive et durable.

Dans le contexte du Top 5 de la Banque, le CARN met l'accent sur trois principaux axes de travail. Le CARN accroît les connaissances des personnels de la Banque par des travaux analytiques, des séminaires et un portail sur les connaissances. Le CARN fournit des informations sur les politiques, les marchés, les chaînes de valeurs et la gouvernance des ressources naturelles. Il soutient les pays africains dans la création d'un environnement favorable en prônant des politiques qui permettent l'obtention de résultats positifs en matière de développement.

“Par l’action de la Facilité africaine de soutien juridique et du Centre africain des ressources naturelles, nous renforçons les capacités des pays à négocier les contrats et les redevances.”

Président Akinwumi Adesina

AVANT-PROPOS

Afin de réguler et de prendre les bonnes décisions en matière d'investissement et de négociation des accords sur les projets concernant les ressources naturelles, les gouvernements des pays riches en ressources ont besoin de compétences et de savoir provenant de sources crédibles. Il faut reconnaître que beaucoup d'institutions sont disposées à fournir un appui dans ce sens. Toutefois, ce sont les informations pratiques et les outils du savoir permettant aux autorités de prendre des décisions judicieuses et d'opérer des choix d'investissement appropriés qui font souvent défaut.

Le Centre africain des ressources naturelles (CARN) de la Banque africaine de développement (Banque) s'attache à combler ce vide grâce à une démarche pragmatique qui privilégie des solutions applicables à différentes ressources naturelles en développant des outils de politique adaptables à divers secteurs. Le CARN peut apporter des solutions aux problèmes propres à un secteur spécifique et satisfaire les besoins de chaque pays. Le présent programme vise à institutionnaliser le savoir qui aide les décideurs à adopter un ensemble de directives communes afin de relever les différents défis et de tirer parti des diverses opportunités.

Au CARN, le renforcement des capacités axé sur le savoir est un processus évolutif car les institutions changent et les individus qui les animent partent ou quittent une fonction pour une autre. Il est donc important d'institutionnaliser le savoir et l'expertise pour garantir la continuité. À ce titre, il faut :

- Assigner les rôles en fonction du service et non des individus,
- Standardiser la structure des équipes,
- Concevoir un système de gestion du savoir et d'apprentissage par les pairs,
- Prendre une décision stratégique concernant les compétences dont devraient disposer les institutions étatiques et celles qu'il faudrait soustraire.

Le "Programme d'appui et de formation de renforcement des capacités de négociation" constitue une réponse spécifique au besoin de renforcement des capacités des négociateurs d'accords. Le volet initial du programme concerne les ressources minières et se décline en trois composantes : la première est un outil de plaidoyer pour promouvoir la bonne gouvernance et inciter les gouvernements à adopter une démarche structurée et

disciplinée dans la conduite des négociations avec les investisseurs. S'agissant de la deuxième composante, elle met en exergue les principes des négociations, l'élaboration des stratégies, les procédures en matière de négociation, les systèmes de mise en application et de gestion des contrats. Ces deux premières composantes sont applicables et adaptables à tous les secteurs, et en particulier aux ressources minières.

Quant à la troisième composante, elle constitue un outil spécifique aux secteurs et permet aux décideurs d'analyser le marché et d'autres facteurs liés aux projets. En d'autres termes, le contenu et les documents d'appui sont uniquement sélectionnés pour leur pertinence dans chaque programme de plaidoyer et de formation. Cet outil permet non seulement de garantir la pertinence mais facilite également la mise en œuvre. Le CARN utilise l'outil en fonction des besoins de chaque pays car les niveaux de développement et les besoins en renforcement des capacités des pays varient.

Le CARN élabore actuellement d'autres outils de politique, notamment :

- Un guide détaillé pour la conception et la mise en

- œuvre des politiques de contenu local ;
- Un outil de gouvernance foncière ;
 - Un outil d'intégration de la dimension genre dans les politiques sur les ressources minières ;
 - Un outil de politique sur la gestion des revenus.
 - Des directives simplifiées pour la conformité avec le règlement de l'UE contre la pêche illicite, non-déclarée et non réglementée (INN).

Dans le cadre de l'activité principale du CARN qu'est le renforcement des capacités, le savoir sera diffusé à travers différents canaux. Pour promouvoir la bonne gouvernance, le CARN organisera des séminaires de plaidoyer. Afin de transmettre des compétences techniques, le programme sera organisé en un ensemble de modules détaillés visant à dispenser des formations formelles sur la deuxième et la troisième parties. De même que d'autres outils de politique du CARN, ce programme sera le principal moyen pour fournir l'appui en matière de renforcement des capacités en partenariat avec d'autres départements et bureaux régionaux de la Banque africaine de développement.

J'ai conçu le concept qui a servi de base théorique pour cet outil. Cet outil n'aurait pas vu le jour sans le travail

acharné de plusieurs membres de l'équipe du CARN, notamment : le Consultant Principal, Dr. Muzong Kodi ; le chargé principal de l'intégration aux économies locales, Thomas Viot ; et le Consultants junior, Mehdi Khouli. Je suis également reconnaissante à l'égard des consultants et collègues de la Facilité africaine de soutien juridique (ALSJ) et de l'Institut africain de développement (EADI) pour leurs contributions.

Sheila Khama

Directrice, Centre africain des ressources naturelles

1. PREFACE

La capacité des gouvernements des pays riches en ressources à effectivement assurer une gestion avisée des richesses générées par l'exploitation des ressources naturelles est entravée par un certain nombre de facteurs, notamment leur incapacité à défendre les intérêts des générations actuelles et futures lors des négociations avec les investisseurs privés et les partenaires régionaux participant aux projets transfrontaliers portant sur les ressources naturelles. Afin d'y remédier, le CARN a créé un outil visant à aider les gouvernements à la préparation et la conduite systématiques des négociations. Le « Programme d'appui et de formation de renforcement des capacités de négociation » présente l'envergure du soutien qui inclut, notamment, le plaidoyer et un cours de formation pour orienter les décisions sur les mandats, la sélection des équipes, la stratégie, les tactiques, l'économie du projet, les marchés et la gestion des contrats.

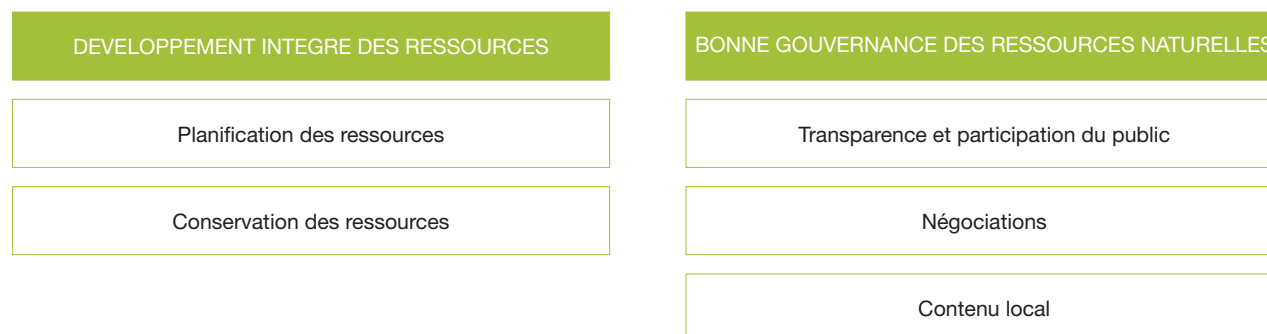
De nombreuses organisations fournissent un appui aux gouvernements afin de renforcer leurs compétences en matière de négociation. Toutefois, beaucoup de ces initiatives présentent trois défaillances fondamentales: premièrement, elles assimilent les compétences de négociation aux compétences juridiques et supposent que les connaissances requises se réduisent

aux compétences relevant du domaine juridique. Deuxièmement, dans de nombreux cas, la formation tend à être superficielle et axée sur une approche de haut niveau ne s'étalant que sur quelques jours. Cependant, au mieux, cette approche permet de se faire une idée globale des enjeux liés aux négociations, mais elle demeure insuffisante, car négocier des contrats complexes et à long terme nécessite des compétences plus poussées et étendues. En outre, plusieurs initiatives de renforcement des capacités de négociation occultent l'aspect essentiel de la connaissance du secteur et du marché. Pourtant, c'est précisément l'environnement dans lequel sont élaborés les projets relatifs aux ressources naturelles qui définit les risques, les avantages et les conditions externes globales qui entourent les négociations. Pour pallier ces insuffisances, l'outil du CARN se fonde sur une approche holistique et intégrée. Cette approche traite des questions transversales liées à l'élaboration des stratégies et à la conduite des négociations efficaces.

2. L'OUTIL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DE NEGOCIATION DU CARN

En droite ligne des cinq grandes priorités (Top5) de la Banque, la stratégie du Centre repose sur deux piliers que sont: la mise en valeur intégrée des ressources naturelles et la bonne gouvernance des ressources naturelles. Ce programme s'inscrit dans le cadre du renforcement des capacités de négociation au titre du pilier stratégique bonne gouvernance des ressources naturelles.

Diagramme 1 Les piliers stratégiques du CARN

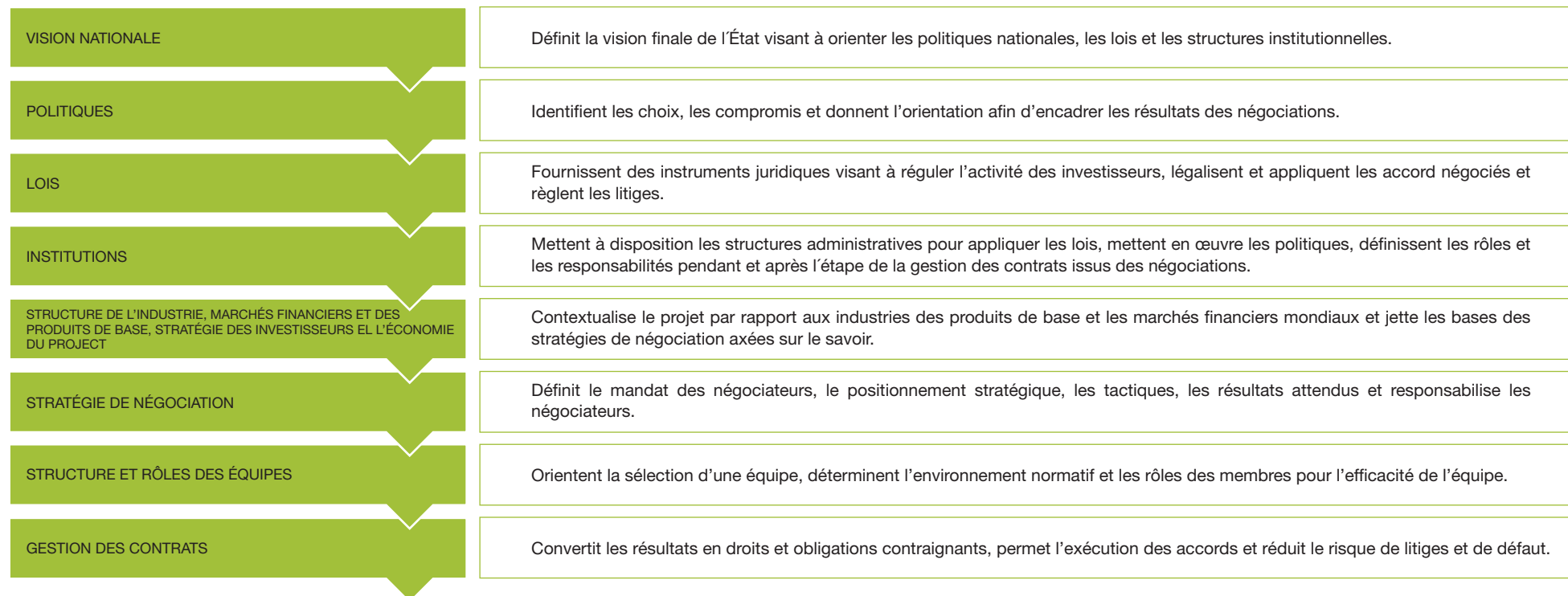


L'outil mis au point sera utilisé en collaboration avec deux entités de la Banque. Il s'agit de la Facilité africaine de soutien juridique (ALSJ) dont l'activité principale est de fournir l'expertise juridique et des compétences en matière de gestion de contrats, et l'Institut africain de développement (EADI), qui s'occupe généralement du renforcement des capacités. L'ALSJ apportera le

soutien financier et le contenu concernant les aspects juridiques du programme de formation tandis que l'EADI aidera à identifier des partenaires pour la mise en œuvre de la formation.

L'outil de l'ANRC prend la forme d'un cadre générique de gouvernance de négociations structurées, tel qu'illustré dans le diagramme 2 ci-dessous:

Diagramme 2 Une vue d'ensemble du cadre de négociations



3. LE PROCESSUS DU PLAIDOYER

Comme indiqué dans l'avant-propos, un des aspects importants de l'outil est le plaidoyer pour accroître les connaissances et promouvoir la bonne gouvernance grâce à une définition claire des rôles, à la séparation des pouvoirs et à une orientation stratégique précise dans la conduite des négociations. Le plaidoyer s'adresse au pouvoir exécutif national et aux ministres qui délèguent et définissent la mission des équipes de négociation. Outre la clarification des rôles, la gestion des attentes de la population constitue également un facteur de succès et sert de véhicule à la bonne gouvernance. Gérer les attentes constitue une préoccupation majeure, car même si les institutions étatiques entreprennent avec célérité les actions appropriées, le succès sera de courte durée et limité en raison des perceptions négatives du public si les résultats ne satisfont pas les attentes de la population. Pour éviter ce risque, les gouvernements devraient tenir compte des mesures suivantes:

- Mettre en œuvre un processus de communication antérieure aux négociations afin d'informer les parties prenantes clés;
- Communiquer régulièrement tout au long du processus de négociation;
- Trouver un consensus entre les partis politiques sur les résultats clés souhaités afin d'éviter la polarisation;

- Maîtriser les attentes irréalistes de la population;
- S'accorder sur des éléments communs de discours public entre les autorités, les autres acteurs du secteur public et les investisseurs.

Objectifs

Le premier objectif est de faire le plaidoyer de la bonne gouvernance dans la sélection des équipes de négociation, dans la définition de leurs mandats et dans la mise en œuvre des contrats dans un processus clairement maîtrisé. Le deuxième objectif important est la stabilisation de l'environnement normatif dans lequel se déroulent les négociations et l'exécution des contrats.

Résultats attendus

Les résultats attendus sont: un mandat clair, une équipe outillée de négociateurs, des rapports hiérarchiques bien définis, des instruments politiques, juridiques et institutionnels adaptés afin de stabiliser l'environnement des négociations et la mise en œuvre des contrats.

Groupe cible

La composante plaidoyer du programme s'adresse au pouvoir exécutif en tant qu'organe qui sélectionne les négociateurs, définit leurs mandats et élabore les cadres réglementaires. En tant que dépositaire des richesses

générées par les ressources, l'exécutif est guidé par le plaidoyer dans l'évaluation des options stratégiques, dans la définition d'un mandat clair et dans la supervision de la performance des équipes de négociation en suivant les principes de la bonne gouvernance.

4. APERÇU DU PROGRAMME DE FORMATION

Le programme de formation comprend trois modules pouvant être dispensés séparément afin de combler des lacunes spécifiques en matière de capacités, en fonction des besoins de compétences identifiables. Toutefois, la formation peut se dérouler en une séance générale englobant toutes les composantes de l'outil. En général, l'outil se déploie en trois étapes principales, notamment la pré-négociation, la négociation et la phase post-négociation comme décrit ci-dessus dans la section 4.1.

Objectif

L'objectif est de renforcer les connaissances des négociateurs en leur dispensant une formation globale sur les considérations relatives à la phase de pré-négociation, concevoir les stratégies de négociation, mener la négociation et gérer les contrats. Le programme de formation couvre également les aspects d'un secteur spécifique selon les profils et les besoins de compétences des participants au cours.

Résultats attendus

Le résultat principal attendu est la capacité des équipes gouvernementales à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie de négociation bien définie pour parvenir à des contrats sécurisés et à des accords stables pour

l'exploitation des ressources naturelles. Le second résultat majeur attendu concerne le savoir institutionnel et la capacité à long-terme à négocier des résultats mutuellement avantageux avec les investisseurs.

Groupe cible

Le programme de formation cible les représentants mandatés par les gouvernements pour négocier avec les investisseurs et les partenaires bilatéraux.

4.1. PHASE I: LA PHASE DE PRÉPARATIFS PRÉ- NÉGOCIATION

La phase de pré-négociation permettra de préciser les objectifs visés au plus haut niveau des instances de décision nationales et d'orienter la sélection des équipes de négociateurs. L'objectif est de veiller à ce que l'équipe soit préparée à élaborer une stratégie, harmoniser les rôles et mobiliser les ressources, le cas échéant. Les modules de la première phase se présentent comme suit:

4.1.1. Module de formation I

Définition du mandat des équipes de négociation

La définition du mandat et la sélection de l'équipe de négociation relèvent du pouvoir discrétionnaire de l'exécutif national. Pour ce faire, le gouvernement doit savoir exactement la direction à suivre et l'objectif visé afin d'orienter le processus de négociation et de mettre en place une équipe compétente. Plus qu'un instrument permettant de renforcer le pouvoir de négociation de l'équipe, un mandat constitue une source de discipline pour les négociateurs et un cadre de référence pour l'évaluation de la performance de l'équipe. Un mandat de négociation limite les pouvoirs discrétionnaires et renforce la gouvernance. Il permet également de gérer les attentes des mandants de l'équipe.

Par définition, le mandat fixe un ensemble de résultats attendus qui, s'ils sont atteints, préservent les intérêts de l'État. Les résultats attendus sont, par nature, une combinaison de résultats « négociables » et « non-négociables ». En plus des questions réglées par les dispositions législatives, les résultats attendus non-négociables ont tendance à privilégier les gains vérifiables dans l'immédiat et qui, lorsqu'ils ne sont pas réalisés, pourraient compromettre la valeur économique du projet et la position du gouvernement. Les résultats attendus non-négociables peuvent également faire partie des accords existants en vigueur, qui sont en rapport avec d'autres aspects du projet. D'autres résultats non-négociables comprennent des traités bilatéraux qui empêchent toute dérogation aux accords commerciaux préalablement convenus.

S'agissant des aspects négociables, ils constituent des résultats attendus qui tout en améliorant la valeur intrinsèque desdits résultats, ne réduiraient ni la valeur économique des avantages apportés ni la position stratégique du gouvernement s'ils ne sont pas atteints. Avant de s'engager dans des négociations, il importe pour le gouvernement de :

- Expliquer en quoi et pourquoi un résultat attendu est "non-négociable" ou "négociable";

- Identifier toute question constituant "une condition suspensive";
- S'accorder sur ce qui constitue un motif de rupture et en fournir les raisons ;
- Décider de sa position de repli en cas de survenance d'un motif de rupture,
- Déterminer les moyens tactiques pour relancer les négociations en cas de blocage, par exemple, en recourant à un facilitateur qui jouit de la confiance des parties pour sortir de l'impasse.

C'est à la lumière de telles règles d'engagement fondamentales que les équipes de négociateurs peuvent rédiger une déclaration de « position de principe » à l'intention du gouvernement, afin qu'ils s'en servent comme boussole pour orienter les négociations.

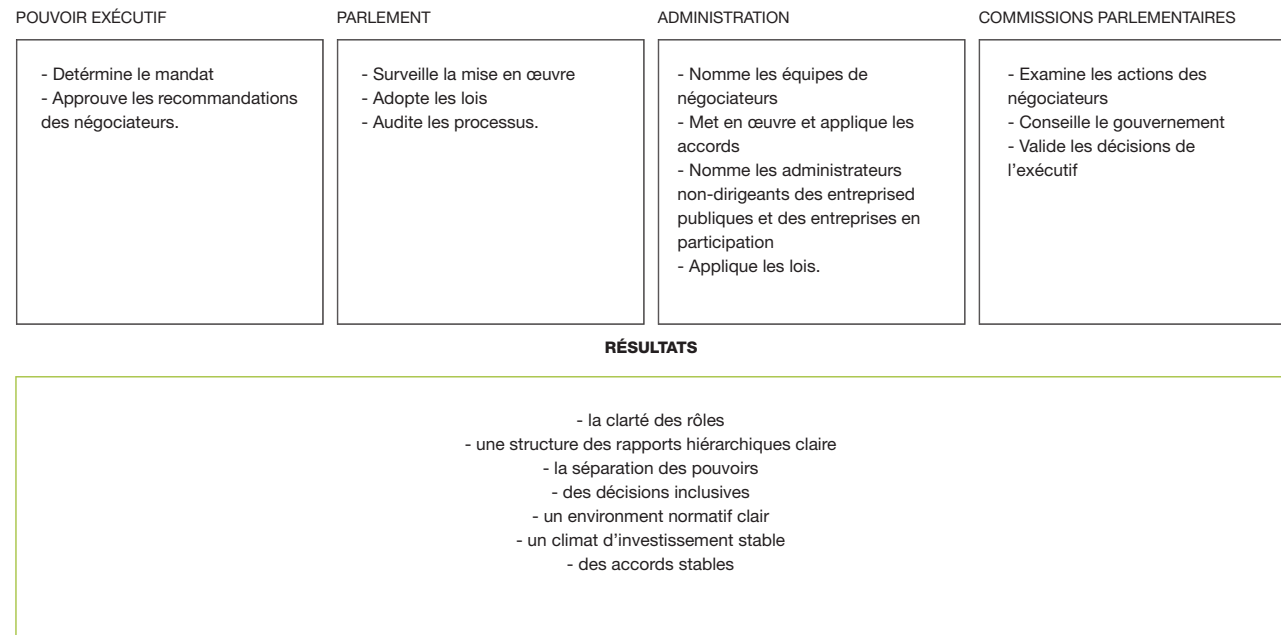
Le rôle dans les négociations des différentes institutions publiques

Pour assurer l'efficacité des équipes de négociation, les gouvernements doivent définir clairement les rôles que devraient jouer les institutions et les membres individuels. Ceci permet de gérer les relations entre les membres des équipes, de clarifier les canaux de communication et de réduire la rivalité entre les pairs. Le diagramme 3 ci-après illustre les rôles et les responsabilités potentiels des différentes institutions de l'Etat sur la base de la hiérarchie en termes de la prise de décisions dans le cadre des négociations.

Il n'existe pas de modèle standard de définition des rôles. Ce qui importe le plus, c'est de définir et d'assigner les rôles. Toutefois, l'exécutif ne devrait pas, en principe, participer aux négociations quotidiennes. Il devrait plutôt confier le mandat et se réserver le droit d'approuver ou non l'accord final.

Le rôle du parlement devrait être défini pour garantir la séparation des pouvoirs à l'égard de l'exécutif.

Diagramme 3 Responsabilités institutionnelles possibles pour la gestion des négociations



La sélection des négociateurs

Il faut tenir compte de plusieurs facteurs dans la sélection d'une équipe, notamment:

- Les critères de sélection des membres de l'équipe de négociation;
- L'importance et les modalités d'évaluation des capacités de l'équipe;
- Le nécessaire équilibre des nombres des responsables étatiques et des experts techniques externes du secteur;
- Les méthodes pour une clarification des rôles entre les experts techniques et les responsables gouvernementaux;
- Les critères du choix du chef d'équipe et la définition de son rôle;
- Les méthodes pour une clarification des rôles entre le chef et les membres de l'équipe;
- Les méthodes pour distinguer le rôle des représentants des sociétés exerçant dans les ressources naturelles de celui des organes de régulation;
- Les directives pour la définition des critères de désignation des membres d'office et de ceux nommés en raison d'une compétence spécifique.

La prise en compte de ces considérations permet de s'assurer de l'existence d'un environnement normatif pouvant faciliter un processus de négociation structuré et efficace pour la conduite et la supervision des négociations. Elle souligne l'importance de disposer d'une branche de l'Etat chargée de donner un mandat, nommer et contrôler le travail des équipes de négociation en tant qu'une entité distincte de l'équipe des négociateurs.

4.1.2 MODULE DE FORMATION II: PREPARATION DES EQUIPES AUX NEGOCIATIONS**Public cible**

Ce module s'adresse aux équipes de négociation. Son contenu et son cadre de référence portent sur les équipes engagées dans les négociations de contrats relatifs aux minerais, au pétrole et au gaz;

Fondamentaux des négociations

- Principes des négociations;
- Processus de conduite des négociations;
- Étapes de la préparation aux négociations (formation, collecte d'informations, mise en ordre de l'équipe, etc.);
- Directives pour l'élaboration d'une stratégie de négociation (comment positionner une équipe par rapport à son mandat et à d'autres équipes);
- Modalités d'élaboration d'une stratégie de négociation (concevoir des options stratégiques basées sur les besoins de développement à court et à long terme ; déterminer si le pays a besoin de recettes, d'emplois et d'infrastructures, s'il faut privilégier la prise de participation ou les options de partage de production, exclure la participation étatique (par ex. l'Etat souhaite-t-il un partage de la production, une prise de participation ou une

- entreprise exclusivement publique); décisions d'investissement (dans quel segment de la chaîne de valeur l'État souhaite investir ? L'État souhaite-t-il investir sous forme de paiement liquide ou de plus-value sur les placements ? Quel est le niveau de prise de risques de l'État ?); positionnement stratégique (le pays se considère-t-il comme un acteur national, régional ou mondial ?); types de partenariat (quels types de partenaires, s'il en existe, l'État souhaite avoir et pourquoi ?);
- Mise en œuvre d'une stratégie de négociation (la clarification des rôles, le processus, la chronologie des discussions, la gestion des tensions, le traitement des questions liées aux résultats attendus non-négociables, la gestion des motifs de rupture, la protection de la confidentialité, la communication des informations, etc.);
 - Compréhension de la position de l'autre partie aux négociations (Qu'est-ce qu'elle souhaite? Qu'est-ce qui est dit? Quels sont les non-dits pertinents? Jusqu'où pouvez-vous aller dans les négociations? Quelle est la hiérarchie des pouvoirs ? Quelle est la stratégie institutionnelle ? Quelle est l'influence de l'entreprise avec laquelle vous négociez auprès des institutions financières, des fournisseurs et des acheteurs ? Quelle est la portée mondiale et

régionale de l'entreprise, et sa position commerciale et stratégique ?);

- Compréhension de sa propre position par rapport à celles des autres parties prenantes (Quelle importance revêt le projet pour l'investisseur? Quelle est la valeur stratégique du projet pour l'investisseur? Quelle est sa position sur la courbe des coûts ? Quels sont les autres projets concurrents de votre projet national figurant dans le portefeuille de l'investisseur ? Comment comptez l'Etat intégrer cet aspect dans votre stratégie ?);
- Choix de ce qui marche, des partenaires d'affaires préférés de l'Etat et le moment de faire ce choix (les principes directeurs, les types d'accords de partenariat, les avantages et les inconvénients des entreprises en participation, les accords de partage de production, les partenariats public-privé).

4.2. PHASE II: NEGOCIATIONS

4.2.1. MODULE DE FORMATION I: CONDUITE DES NEGOCIATIONS

Il vise à transmettre des connaissances utiles sur les questions pratiques et tactiques en vue de la conduite des négociations. À l'instar des modules de la phase de pré-négociation, ce module est dispensé aux participants de tous les secteurs, notamment des minerais, du pétrole et du gaz. Le module porte sur les aspects suivants:

Questions tactiques

- Calendrier des négociations;
- Choix du lieu;
- Disponibilité d'un plan de communication structuré;
- Eléments de discours public convenus pour gérer les attentes et préserver la confidentialité;
- Flexibilité du processus pour permettre des ajustements stratégiques, des reconfigurations tactiques, des consultations internes et d'autres aspects.

Questions d'ordre pratique

- Définition du processus de négociation;
- Examen périodique du processus;

- Questions de calendrier et de procédures,
- Mention des conclusions à des intervalles importants,
- Bilans des discussions mutuellement acceptés,
- Examen périodique des dossiers par les équipes en charge des aspects juridiques pour alignement et validation conjointe,
- Validation des procès-verbaux de réunions,
- Plan de communication conjoint.

4.2.2. MODULE DE FORMATION II: QUESTIONS CENTRALES SPECIFIQUES AUX SECTEURS DES MINERAIS, DU GAZ ET DU PETROLE

Ce module est enseigné séparément aux professionnels des trois secteurs : minerais, pétrole et gaz. L'objectif est de fournir des connaissances globales sur ces secteurs. Le module aborde des options de financement, de production mondiale, de chaînes de distribution, de structures commerciales, des chaînes de valeur des secteurs et des types d'accords spécifiques à chaque secteur. L'objectif est de définir un contexte pour les aspects théoriques du Module II et de traiter des questions pratiques liées à un secteur spécifique. Il couvre les points suivants:

- la chaîne de valeur des ressources et les questions

qui ont un impact sur les négociations (par exemple, la structure générique, les facteurs de création ou de destruction de la valeur, les risques typiques, les avantages et le niveau relatif des investissements aux différentes étapes);

- les tendances mondiales de l'industrie: veiller à ce que soient prises en compte les normes actuelles (par exemple, les sources traditionnelles et nouvelles de financement des projets, les obstacles liés à l'accès au marché, les marchés traditionnels et émergents, les caractéristiques de la volatilité des cours, des réseaux et chaînes d'approvisionnement, des tendances de consommation);
- profils des chefs de file de l'industrie : positionner les investisseurs et le pays par rapport aux chefs de file de l'industrie (par exemple, les profils et la conduite des chefs de file et les suiveurs, ce qui motive les décisions d'investissement, ce qui suscite la concurrence);
- la structure du marché mondial : contextualiser les dynamiques du projet et la valeur économique des ressources (par exemple, la structure du marché, les leaders dans le secteur de l'approvisionnement et de la demande, la structure des cours des produits de base, les droits de douane, les modèles de fixation des prix des produits, les perspectives

- du marché à long terme, les produits potentiels de substitution);
- Comprendre le profil du projet (par exemple, l'importance des études de faisabilité bancaire, l'économie des aspects spécifiques du projet tels que la géologie de la zone du gisement, la courbe des coûts, la viabilité économique, la conception technique, le taux de retour sur investissement attendu, la résilience commerciale et financière, la durée de vie prévue des ressources, le cycle de vie du projet et les effets sur la compétitivité du projet);
 - Les contrats industriels types et les structures institutionnelles qui en résultent : éclairer le choix des accords et la matrice des relations entre l'État, les promoteurs du projet et d'autres investisseurs (par exemple, les différentes options disponibles pour formaliser les accords entre l'État et les investisseurs, les types d'entreprises, les partenariats, les partenariats public-privé, les partenariats techniques et les accords de commercialisation);
 - Type d'accords (sur quel aspect porte chacun d'eux, les avantages et les inconvénients des diverses options d'accords);
 - Accords basés sur des modèles ou "accords sur mesure".

4.3. PHASE III: LA PHASE POST-NEGOCIATIONS

4.3.1. MODULE DE FORMATION I: EXECUTION ET ADMINISTRATION DES CONTRATS

Après les négociations, il convient de mener plusieurs activités importantes afin d'atteindre les résultats escomptés. Ce module vise à réaliser cet objectif et permettre à l'équipe de négociation et à d'autres responsables en charge de la gestion des contrats d'appliquer les accords issus des négociations.

- Rassembler tous les documents juridiques détaillés (le processus, convenir de qui fait quoi, comprendre les formats qui existent et la manière de choisir le bon format);
- Documenter et compiler les documents de travail de la négociation et les remettre aux administrateurs des contrats;
- Documenter et compiler les dossiers techniques des experts externes et les remettre aux entités gouvernementales compétentes;
- Rédiger un résumé analytique de l'accord pour consultation rapide en cas de besoin;
- Identifier les parties tenues de respecter les engagements ou pouvant bénéficier des résultats attendus de la part des autres parties contractantes;
- Élaborer un plan de mise en œuvre et des mécanismes d'évaluation du processus;
- Dresser la liste des outils de mise en œuvre (un plan détaillé assorti de modalités précises et de mécanismes déclencheurs, l'identification des droits de l'État, du calendrier et les circuits de perception des droits, l'identification des devoirs de l'État, du calendrier et des ressources à mobiliser, la nomination du (des) membre(s) de l'équipe responsable de la mise en œuvre (cela peut nécessiter plus d'une personne, par exemple, un spécialiste des questions budgétaires, un spécialiste de l'environnement et un spécialiste de la commercialisation, en fonction de la gamme des accords signés et des dispositions desdits accords), la mise en place d'une équipe de mise en œuvre pour évaluer les progrès et faire des rapports à des étapes préalablement convenues;
- Comprendre le rôle et les attributions des représentants de l'État dans des rencontres suivantes (par exemple, les membres des conseils d'administration);

Les détails des exemples de mérites à entreprendre afin que les négociateurs atteignent les résultats positifs se présentent comme suit:

Documentation des accords juridiques détaillés.

Il importe que les parties consignent les conditions des accords dans un ensemble de contrats juridiquement contraignants à appliquer appelés "protocoles d'accord" dans le respect des lois du pays et de tout autre traité international pertinent. Une fois signé, ce "protocole d'accord" sert de base pour rédiger des accords globaux et informer de façon fiable les instances de décisions, car il n'est pas rare pour les équipes en charge des questions juridiques d'avoir différentes interprétations des points saillants de l'accord. Par conséquent, un "protocole d'accord" identifie immédiatement toute incompréhension ou interprétation erronée et permet d'atteindre un consensus avant la rédaction des accords détaillés.

Remise systématique des informations que possèdent les négociateurs à l'équipe chargée de la mise en œuvre.

Souvent, les équipes de négociation comprennent des spécialistes externes qui ne sont pas partie des

fonctionnaires de l'Etat. Ainsi, il serait judicieux que ces spécialistes disposent de temps pour transmettre la documentation, le savoir et les informations générales qui n'ont pas été nécessairement écrites à ceux qui seront chargés de l'exécution des accords. En plus de favoriser une administration efficace des accords, cet exercice permet également de transférer des compétences et d'institutionnaliser le savoir au sein du gouvernement.

Administration des contrats.

Alors que le ministère de la justice et garde de sceaux fait office de dépositaire de la documentation, plusieurs autres organes étatiques sont responsables de la mise en œuvre quotidienne des différentes clauses des contrats. Par conséquent, il est nécessaire d'identifier clairement les rôles en matière d'administration des contrats et de disposer d'un plan concret de mise en œuvre et de suivi. L'absence d'un plan approprié peut diminuer la valeur du contenu des accords, ou entraîner un défaut de paiement de l'État, des litiges et des répercussions d'ordre matériel. Afin d'éviter ces résultats indésirables, il est essentiel d'élaborer un plan détaillé de mise en œuvre avec des modalités précises et « des mécanismes déclencheurs » pour appliquer des clauses spécifiques. Le plan aura pour effet de:

- Identifier les droits que perçoit l'État, le calendrier, les circuits de perception de ces droits ;
- Identifier les devoirs de l'Etat et des investisseurs, les calendriers et les ressources que cela implique;
- Nommer une équipe qui sera responsable de la mise en œuvre.
- Mandater une équipe qui évaluera les progrès accomplis et fera des rapports à des intervalles préalablement convenus.

5. CONCLUSION

En l'absence d'un cas réel, il est impossible d'anticiper sur tous les éléments de la stratégie de négociation et les sujets qui pourraient survenir durant les négociations. Cependant, l'outil du CARN couvre suffisamment les aspects génériques de la gouvernance, de la stratégie et les questions pratiques. Comme il est conçu pour guider une approche des négociations, non seulement il renforcera la capacité des représentants des gouvernements africains, mais il réduira également le risque de résultats négatifs.



Les points de vue exprimés dans le présent document sont ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions et politiques de la Banque africaine de développement (BAD) ni de son Conseil des gouverneurs ni de son Conseil d'administration ni des gouvernements qu'ils représentent.

La BAD et son Conseil d'administration ne garantissent pas l'exactitude des données contenues dans cette publication

et déclinent toutes responsabilités liées à une quelconque conséquence de leur utilisation.

En désignant ou faisant référence à un territoire ou une zone géographique donné(e), ou utilisant le terme "pays" dans le présent document, la BAD n'entend porter aucun jugement sur le statut juridique ou tout autre statut d'un territoire ou d'une zone donné(e).

La BAD encourage l'impression et la copie des informations exclusivement à des fins personnelles et non commerciales avec reconnaissance appropriée de la BAD. Les utilisateurs ne sont pas autorisés à vendre, redistribuer, ou créer des œuvres dérivées à des fins commerciales sans le consentement exprès et écrit de la BAD.



Centre africain des ressources naturelles (CARN)
Banque africaine de développement (BAD)
Immeuble du Centre de commerce International
d'Abidjan CCIA

Avenue Jean-Paul II
01 BP 1387
Abidjan 01, Côte d'Ivoire

anrc@afdb.org
www.afdb.org/anrc

© 2016 African Development Bank
All rights reserved