



# **OUTIL D'ÉVALUATION DES RISQUES DE CORRUPTION ASSOCIÉS AUX OCTROIS DE DROITS MINIERS**



**Transparency International est un mouvement mondial animé par une vision commune : un monde dans lequel les États, les entreprises, la société civile et les individus dans leur quotidien sont exempts de corruption. Grâce à plus de 100 sections à travers le monde et un secrétariat international à Berlin, nous menons la lutte contre la corruption, afin de faire de cette vision une réalité.**

[www.transparency.org](http://www.transparency.org)

Outil d'évaluation des risques de corruption associés aux octrois de droits miniers  
(2ème édition)

ISBN: 978-3-96076-078-8

Auteur: Michael Nest

Révision: Lisa Caripis

Maquette: [sophieeverett.com.au](http://sophieeverett.com.au)

Andrew McDevitt (Transparency International), Andrea Shaw et Lisa Caripis (Transparency International Australie) ont contribué à l'élaboration de cet outil.



Sauf mention contraire, cet ouvrage est publié sous la licence n° CC BY-ND 4.0  
© Transparency International et Transparency International Australie 2017.  
Certains droits réservés.



**Australian Government**

Cet outil a été élaboré dans le cadre du programme Mining for Sustainable Development (M4SD) (Programme d'exploitation minière pour le développement durable) de Transparency International. La phase I du programme (2016-2017) a été financée par la Fondation BHP Billiton et le ministère australien des Affaires étrangères et du Commerce.

S'il est vrai que toutes les précautions ont été prises pour garantir l'exactitude des informations que contient ce document, à notre connaissance, toutes les informations y figurant étaient correctes en octobre 2017. Toutefois, Transparency International ne saurait être tenu pour responsable des conséquences de l'usage de ces informations à toutes autres fins ou sous d'autres formes.

Couverture : © iStock.com/CUHRIG

## Remarque sur la présente version et remerciements

La première version de l'outil MACRA a été conçue à l'origine pour les sections nationales de Transparency International participant au programme *Mining for Sustainable Development*. Dans cette deuxième version, nous avons adapté l'outil pour un public plus large et avons inclus des explications et des orientations supplémentaires faisant suite aux commentaires formulés par les sections participantes.

Nous adressons un remerciement particulier aux personnes suivantes dont les commentaires et avis nous ont été précieux lors de l'élaboration de cette deuxième version : Helen Langley, Michael Nest, Norman Mukwakwami, Richard Biastoch, Randall Makor, Artur Grigoryan, Karunia Macdonald, Rosana Madrid, Davis Osoro, Magaly Avila, Adriana Muñoz Criado, Maricamen Monardes et Emilio Moya Diaz.

Transparency International remercie également les membres des organisations suivantes pour les commentaires qu'ils ont formulés et pour avoir contribué à l'élaboration de la première version de l'outil MACRA en 2016 :

Luke Balleny, responsable principal de programme, Conseil international des mines et des métaux (ICMM)

Rob Pitman, responsable de gouvernance, Amir Shafaei, analyste juridique principal et Aaron Sayne, responsable principal de gouvernance, Natural Resource Governance Institute (NRGI)

Degol Hailu, conseiller principal et directeur au plan mondial – Industries extractives, PNUD

Elisa Peter, directrice exécutive, Publiez Ce Que Vous Payez

Gavin Hayman, directeur exécutif, Open Contracting Partnership

Michael Jarvis, directeur exécutif, Transparency and Accountability Institute (TAI)

James Ensor, directeur exécutif, BHP Billiton Foundation

Isabel Cane, directrice de projet – Partnering Against Corruption Initiative, Forum économique mondial

Kendra Dupuy, conseiller en gestion des ressources naturelles, Centre de ressources anti-corruption U4

Nous adressons également nos vifs remerciements aux trois sections nationales de Transparency International (TI) qui ont participé à la mise en œuvre pilote de l'outil MACRA au début de 2016 : Chili Transparente, le Centre international de lutte contre la corruption de Transparency International (Arménie) et Transparency International Mongolie.

Enfin, nous nous tenons aussi à remercier les 20 sections nationales qui ont utilisé la première version de l'outil MACRA pour évaluer les risques de corruption associés aux procédures d'octroi dans le secteur minier dans leur pays entre 2016 et 2017 : TI Australie, TI Centre de lutte contre la corruption (Arménie), Chile Transparente, TI Cambodge, TI Canada, Transparencia por Colombia, Ligue Congolaise de Lutte Contre La Corruption (RDC), Acción Ciudadana (Guatemala), TI Indonésie, TI Kenya, Centre pour la Transparence et la Redevabilité au Liberia, TI Mongolie, Centro de Integridade Pública (Mozambique), Association Nigérienne de Lutte contre la corruption (Niger), TI Papouasie-Nouvelle-Guinée, Proética (Pérou), TI Sierra Leone, Corruption Watch Afrique du Sud, TI Zambie et TI Zimbabwe.

## EXPLOITATION MINIÈRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le programme d'exploitation minière pour le développement durable (M4SD) de Transparency International comporte deux phases :

### PHASE I: Évaluer les risques de corruption

Les sections nationales de Transparency International dans 18 pays riches en ressources ont réalisé des évaluations de risques pour comprendre la nature et les sources des risques de corruption dans les processus d'octrois de titres miniers. L'outil d'évaluation des risques de corruption associés aux octrois dans le secteur minier (MACRA) a été élaboré spécifiquement pour mener ces évaluations.

### PHASE II: Lutter contre les risques de corruption

Les sections nationales élaboreront et mettront en œuvre des plans d'action pour prévenir les risques de corruption identifiés à la Phase I. Elles travailleront

avec des parties prenantes clés - gouvernement, société civile, communautés locales et industrie minière - dans le cadre de stratégies nationales, régionales et internationales pour établir un climat de confiance, améliorer la transparence et la redevabilité et influencer le changement de comportement dans le secteur minier.

Le programme plaidera en faveur du renforcement des politiques et des pratiques nationales et internationales, ainsi que des initiatives de transparence dans le secteur minier afin d'améliorer la contribution du secteur minier au développement humain durable.

Le programme est :

- dirigé par Transparency International Australie, qui agit en tant que centre d'expertise mondial ;
- mis en pratique par les sections nationales de Transparency International et les parties prenantes locales ;
- appuyé par le Secrétariat de Transparency International ;

# SOMMAIRE

**04** Acronymes

**04** Tableaux

**04** Figures

---

## **06** INTRODUCTION

---

**14** **PARTIE 1 : Cartographier le processus d'octroi dans le secteur minier et le contexte**

**16** Étape 1 : Définir le périmètre de l'évaluation

**20** Étape 2 : Cartographier le processus et la pratique

**21** 2.1 Que faut-il inclure dans votre cartographie de processus

**21** 2.2 Que se passe-t-il dans la pratique

**25** Étape 2A : Identifier les vulnérabilités dans le processus et dans la pratique

**25** 2A.1 Marquer les vulnérabilités sur vos cartes

**29** 2A.2 Fiche de travail A complète

**31** 2A.3 Consigner les points forts du processus d'octroi

**32** Étape 3 : Analyser le contexte dans lequel se déroule le processus

**32** 3.1 Analyse contextuelle

**33** 3.2 Identifier les facteurs contextuels pertinents

**34** 3.3 Analyser les facteurs contextuels

**37** Étape 3A : Identifier les vulnérabilités dans le contexte des octrois

---

**38** **PARTIE 2 : Évaluer les risques de corruption**

**40** Étape 4 : Identifier les risques de corruption correspondants

**40** 4.1 Choisir parmi les risques communs

**41** 4.2 Catégories de risques

**42** 4.3 Ajouter les risques à la Fiche de travail A

**45** 4.4 Déterminer le nombre de risques à évaluer

**46** Étape 5 : Analyser les risques

**48** 5.1 Comment utiliser les éléments probants dans votre évaluation des risques

- 50**    Étape 6 : Noter et consigner les risques
  - 50**    6.1 Conseils pour la notation des risques communs
  - 51**    6.2 Calculer la note totale
  - 53**    6.3 Positionner vos risques sur la matrice
  - 55**    Étape 7 : Valider l'évaluation des risques
- 

## **56**    PARTIE 3 : Communiquer les résultats

- 58**    Étape 8 : Hiérarchiser les risques à des fins d'action
  - 59**    8.1 Méthode de hiérarchisation
  - 61**    8.2 Déterminer les risques prioritaires
  - 62**    Étape 9 : Rédiger un rapport d'évaluation des risques
  - 62**    9.1 Proposition de structure du rapport
  - 64**    9.2 Interpréter les données
  - 64**    9.3 Rédiger un rapport convainquant
- 

## **65**    ANNEXES

- 66**    Annexe 1 : Risques communs
- 90**    Annexe 2 : Cartographie du processus d'octroi
- 93**    Annexe 3 : Sources d'éléments probants
- 96**    Annexe 4 : Analyse des parties prenantes
- 99**    Annexe 5 : Fiche de travail A - Vulnérabilités et risques
- 100**    Annexe 6 : Fiche de travail B - Analyse PEST
- 103**    Annexe 7 : Fiche de travail C - Évaluation de risques
- 105**    Quatre exemples de la Fiche de travail C complétée
- 109**    Annexe 8 : Fiche de travail D - Matrice des risques
- 110**    Annexe 9 : Fiche de travail E - Exemple de tableau de hiérarchisation
- 113**    Annexe 10 : Références et bibliographie

## ACRONYMES

<b>EE</b>	Entreprise d'État
<b>EIE</b>	Étude d'impact environnemental
<b>EIS</b>	Étude d'impact social
<b>GIS</b>	Système d'information géographique
<b>GPS</b>	Système de localisation mondial
<b>ITIE</b>	Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives
<b>OSC</b>	Organisation de la société civile
<b>TI</b>	Transparency International

## TABLEAUX

<b>11</b>	Tableau 1 : Autres outils concernant les octrois dans l'industrie extractive
<b>18</b>	Tableau 2 : Ressources utiles sur les octrois dans le secteur minier
<b>19</b>	Tableau 3 : Questions directrices pour définir le périmètre
<b>22</b>	Tableau 4 : Sources possibles d'éléments probants pour cartographier le processus d'octroi de droits miniers
<b>26</b>	Tableau 5 : Indicateurs de vulnérabilité
<b>33</b>	Tableau 6 : Ressources pour identifier les facteurs contextuels pertinents
<b>41</b>	Tableau 7 : Cinq catégories de risques
<b>52</b>	Tableau 8 : Critères utilisés par les sections de TI

## FIGURES

<b>23</b>	Figure 1 : Cartographie hypothétique d'un processus d'octroi officiel
<b>24</b>	Figure 2 : Cartographie hypothétique de la pratique réelle d'octroi
<b>27</b>	Figure 3 : Les vulnérabilités dans le processus d'octroi en Nouvelle-Galles du Sud
<b>28</b>	Figure 4 : Cartographie des solutions de rechange <i>hypothétiques</i>
<b>40</b>	Figure 5 : Structure d'un risque commun
<b>47</b>	Figure 6 : Fiche de travail C : Évaluation des risques, assortie de notes explicatives
<b>53</b>	Figure 7 : Fiche de travail D : Matrice des risques avec quatre exemples de risques
<b>54</b>	Figure 8 : Échelle de codage par couleur
<b>60</b>	Figure 9 : Analyse « nœud papillon »

01

**CARTOGRAPHIER LE  
PROCESSUS D'OCTROI  
DANS LE SECTEUR MINIER  
ET SON CONTEXTE**

**ÉTAPE 1**  
DÉFINIR LE PÉRIMÈTRE DE  
L'ÉVALUATION



**ÉTAPE 2**  
CARTOGRAPHIER LE  
PROCESSUS D'OCTROI  
ET LA PRATIQUE



**ÉTAPE 2A**  
IDENTIFIER LES VULNÉRABILITÉS  
À LA CORRUPTION DANS LE  
PROCESSUS ET DANS LA  
PRATIQUE



**ÉTAPE 3**  
ANALYSER LE CONTEXTE  
DES OCTROIS



**ÉTAPE 3A**  
IDENTIFIER LES  
VULNÉRABILITÉS À LA  
CORRUPTION DANS LE  
CONTEXTE DES OCTROIS

02

**ÉVALUER LES RISQUES  
DE CORRUPTION**

**ÉTAPE 4**  
IDENTIFIER LES RISQUES DE  
CORRUPTION RÉSULTANT DES  
VULNÉRABILITÉS



**ÉTAPE 5**  
ANALYSER LES ÉLÉMENTS  
PROBANTS CONCERNANT LA  
PROBABILITÉ ET L'IMPACT DE  
CHAQUE RISQUE



**ÉTAPE 6**  
NOTER LA PROBABILITÉ ET  
L'IMPACT DU RISQUE



**ÉTAPE 7**  
VALIDER LES RÉSULTATS DE  
L'ÉVALUATION DES RISQUES

03

**COMMUNIQUER  
LES RÉSULTATS**

**ÉTAPE 8**  
HIÉRARCHISER LES  
RISQUES DE CORRUPTION  
À DES FINS D'ACTION



**ÉTAPE 9**  
RÉDIGER UN RAPPORT  
D'ÉVALUATION DES RISQUES  
DE CORRUPTION

# INTRODUCTION

**Le manque de transparence et de redevabilité dans l'octroi des licences, permis et contrats dans le secteur minier - la première étape de la chaîne de valeur minière - est une cause importante de pratiques entachées de corruption dans ce secteur. Pourtant, d'autres initiatives visant à améliorer la gouvernance et à prévenir la corruption dans les industries extractives (pétrole, gaz et mines) ne se concentrent pas entièrement ou exclusivement sur le secteur minier ou sur cette étape de la chaîne de valeur.**

Cet outil comble cette lacune en aidant les utilisateurs à identifier et à évaluer les causes sous-jacentes de pratiques entachées de corruption dans les octrois de droits miniers - les risques de corruption qui créent des opportunités de pratiques illicites et ce faisant **compromettent l'octroi licite, conforme et éthique des licences, des permis et des contrats dans le secteur minier.**

Cet outil est conçu pour une exploitation minière *légale*. Il n'est pas conçu pour une exploitation minière *illégal*e, ni pour le secteur pétrolier et gazier, qui présentent un ensemble distinct de risques dépassant la portée de cet outil.

L'outil a été élaboré pour renforcer le programme *Mining for Sustainable Development* de Transparency International, qui vise à accroître la transparence et la redevabilité dans l'octroi de licences, permis et contrats dans le secteur minier, des pays participants. Cela dit, cet outil est à la disposition de toute organisation qui cherche à identifier, à évaluer et à atténuer les risques de corruption dans le processus du secteur le secteur minier de son pays.

## COMMENT UTILISER CET OUTIL

Le secteur minier présente des caractéristiques similaires dans tous les pays, telles que la nécessité d'obtenir les licences et les permis gouvernementaux

lui permettant de mener à bien ses activités, les données géologiques fondamentales indispensables pour caractériser un gisement, ainsi que la technologie requise pour extraire certains minerais.

Cependant, parce que le contexte a un impact très important sur le processus d'octroi de droits miniers, il est essentiel que vous effectuiez une évaluation des risques propre à votre contexte.

Cet outil vous aide dans cette tâche en alliant une méthode de recherche rigoureuse et une approche souple.

Il vous guide pas à pas pour :

- Définir le périmètre de votre évaluation des risques (étape 1) ;
- Identifier les vulnérabilités dans la conception, la pratique et le contexte du processus d'octroi (étapes 2 et 3) ;
- Identifier, évaluer et valider les risques (étapes 4 à 7) ;
- Hiérarchiser vos risques et communiquer vos résultats (étapes 8 et 9).

Il est important que vous planifiez et mettiez en œuvre les différentes étapes de cet outil **dans l'ordre dans lequel elles sont présentées**, tout comme il est particulièrement important de cartographier le

processus d'octroi de droits miniers et d'effectuer l'analyse contextuelle *avant* de déterminer quels sont les risques considérés comme pertinents. Réaliser ces activités dans le bon ordre vous aidera à éviter les biais. Les biais se produisent lorsque quelqu'un se base uniquement sur l'opinion pour définir un problème, au lieu de l'étudier avec discernement. Une stratégie anti-corruption basée sur des recherches biaisées a peu de chance de résoudre le problème de façon satisfaisante et pourrait être discréditée.

## Fiches de travail

Cinq fiches de travail ont été jointes en annexe à cet outil pour vous aider à clarifier et à consigner les informations de manière systématique. Ces fiches de travail se renforcent mutuellement. Elles sont conçues comme un guide : vous pouvez modifier la disposition des fiches de travail ou organiser ces informations sous un autre format (par exemple, sous Excel).

- **La fiche de travail A** sert à consigner les vulnérabilités aux **Étapes 2A** et **3A** et à associer ces vulnérabilités aux risques à l'Étape 4
- **La fiche de travail B** sert à consigner les informations de votre analyse contextuelle à l'**Étape 3**.
- **La fiche de travail C** sert à consigner les informations sur votre évaluation de la probabilité et de l'impact de chaque risque aux **Étapes 5** et **6**.
- **La feuille de travail D** est une matrice sur laquelle positionner chaque risque à l'**étape 6**.
- **La fiche de travail E** est un tableau où consigner toutes les informations que vous avez recueillies afin de vous aider à décider si un risque nécessite une action prioritaire. À utiliser à l'**Étape 7**.

## CONCEPTS ET TERMINOLOGIE CLÉS

### La corruption dans le processus d'octroi de droits miniers

Transparency International définit la corruption comme étant ***l'abus d'un pouvoir reçu en délégation à des fins privées***.

La définition de « pouvoir reçu en délégation » utilisée ici dépasse le pouvoir confié à des hauts fonctionnaires et reconnaît que d'autres parties prenantes peuvent aussi potentiellement se livrer à des pratiques entachées de corruption, par exemple, le pouvoir confié à des dirigeants communautaires par leurs communautés pour représenter leurs intérêts dans les négociations avec le gouvernement et les entreprises, ou le pouvoir confié à des entreprises pour qu'elles se comportent d'une certaine manière lors des négociations avec les communautés ou avec le gouvernement.

Cette définition peut couvrir une conduite qui n'est pas nécessairement interdite par la loi. Cependant, lorsque des individus abusent de leur position, de leur pouvoir ou de leur privilège, que ce soit de manière légale ou illégale, pour leur propre avantage ou celui d'un groupe spécifique, il n'en demeure pas moins que cela a des conséquences négatives pour la population, l'environnement, les institutions démocratiques et gouvernementales et l'économie.

Sur la base de cette définition, votre évaluation vous permettra d'identifier les mesures à prendre pour que la décision d'approuver des projets miniers soit plus éthique, plus transparente et plus redevable.

## Actes de corruption interdits par la loi

Les agissements que la loi définit comme étant de la corruption - et donc les actes pouvant faire l'objet d'une enquête et de poursuites dépendront des lois de votre pays.

Parmi les exemples d'actes communément interdits dans différentes juridictions figurent notamment:

- **l'offre de pots-de-vin à des fonctionnaires**, par exemple par des compagnies minières ;
- **l'acceptation de pots-de-vin** par des fonctionnaires ou dirigeants communautaires ;
- **le détournement de biens**, par ex. de droits miniers par le ministère des Mines ;
- **l'appropriation frauduleuse ou le détournement de fonds publics**, p. ex. fonctionnaires qui volent les frais de dossier ;
- **l'abus de pouvoir**, p. ex. un fonctionnaire usant de sa position de manière illicite pour exiger des avantages indus auprès d'entreprises ou de communautés ;
- **le trafic d'influence**, p. ex. une personnalité politique utilisant son influence politique pour obtenir des clauses contractuelles favorables pour l'entreprise d'un ami ;
- **le favoritisme**, p. ex. biais ou partialité dont font preuve des fonctionnaires dans l'octroi de licences aux demandeurs ;

- **l'extorsion**, p. ex. un fonctionnaire refusant de remettre les documents de licence à moins qu'une compagnie minière ne verse un certain montant d'argent
- **les paiements de facilitation irréguliers**, p. ex. versés par une compagnie minière à un fonctionnaire pour accélérer une procédure
- **la non-déclaration d'un intérêt privé dans un projet minier**, p. ex. par un ministre, un fonctionnaire ou un représentant communautaire

Cette liste n'est pas une liste exhaustive de comportements corrompus illégaux. Elle ne fait que donner des éclaircissements sur certains des actes qui sont généralement définis comme étant de la corruption en vertu de nombreuses législations nationales.

Veuillez noter que, même si votre pays n'interdit pas les activités couramment considérées comme corrompues, une personne ou une entreprise qui se livre à certaines activités de corruption peut être passible de poursuites en vertu de la loi britannique *UK Bribery Act 2010* ou de la loi américaine *US Foreign Corrupt Practices Act 1977*<sup>1</sup>.

Le guide de Transparency International intitulé *La lutte contre la corruption en termes clairs*<sup>2</sup> contient les définitions de diverses pratiques de corruption, y compris certains termes qui ne figurent pas dans cette liste.

---

1. La loi britannique *UK Bribery Act 2010* s'applique aux entreprises qui sont (a) enregistrées au Royaume-Uni, (b) appartiennent à une entreprise enregistrée au Royaume-Uni, ou (c) mènent des activités liées aux ressources au Royaume-Uni, *même si la corruption s'est déroulée intégralement en dehors du Royaume-Uni*. La Loi américaine *US Foreign Corrupt Practices Act 1977* s'applique aux citoyens américains, aux entreprises étrangères qui sont cotées sur les marchés boursiers.

2. Transparency International (2009). *La lutte contre la corruption en termes clairs*. Berlin.

## Les impacts négatifs de la corruption

Le phénomène de corruption dans le processus d'octroi de droits miniers peut avoir un impact négatif sur :

- l'impartialité dans la prise de décision ;
- la sécurité des droits de propriété ;
- les normes environnementales, du travail et sociales ;
- les revenus de l'État ;
- les bénéfices des entreprises ;
- la concurrence dans le secteur minier ;
- l'équité vis-à-vis des demandeurs ;
- la réputation des entreprises, des gouvernements et des leaders communautaires ;
- l'innovation dans le secteur ;
- la qualité des demandes ;
- la responsabilité et redevabilité des décideurs ;
- la transparence de la gestion des ressources publiques.

## Prévenir la corruption

L'approche conceptuelle vis-à-vis de la prévention de la corruption, retenue dans cet outil, repose sur les deux principes directeurs du travail de TI : la transparence et la redevabilité.

- Nous voulons la **transparence** « qui signifie » (1) *la transparence des règles* : lorsque nous savons quels sont les lois, règlements et processus en place – à condition que ces informations soient dans le domaine public – nous pouvons comparer ce qui devrait se produire avec ce qui se produit réellement ; la transparence peut contribuer à prévenir la corruption avant qu'elle ne se produise, en permettant au public d'être informé ; et (2) *la transparence des pratiques* : disposer d'informations sur les décisions et les actions réelles permet d'exiger des comptes de la part des personnes et organisations concernées. La véritable transparence nécessite que les informations non seulement existent, mais qu'elles soient facilement accessibles au public et utilisables par toutes les parties prenantes.
- Nous voulons rendre les décideurs **redevables** de leurs décisions et de leurs actions. Dans le cas des approbations d'exploitation minière, les décideurs peuvent avoir besoin d'un certain pouvoir discrétionnaire pour assurer une attribution efficace des permis et des licences. Il est donc crucial que des mécanismes de redevabilité fonctionnels, tels que des critères décisionnaires clairs et transparents, la publication des détails des licences et d'autres documents et audits, soient en place afin que ce pouvoir discrétionnaire ne soit pas utilisé à mauvais escient.

## Comment cet outil vous aide-t-il à comprendre les risques de corruption ?

Cet outil vous aidera à identifier les mesures nécessaires pour prévenir les pratiques entachées de corruption dans les procédures d'octroi dans le secteur minier de votre pays, en vous permettant de comprendre d'abord les étapes où le processus d'octroi est vulnérable aux phénomènes de corruption et d'évaluer, puis de hiérarchiser les risques de corruption engendrés par ces vulnérabilités. Il vous faut d'abord comprendre la source et la nature du risque de corruption avant de pouvoir l'éviter.

Les **vulnérabilités** sont des faiblesses systémiques, réglementaires, institutionnelles ou autres qui créent des occasions permettant des actes corrompus ou que ceux-ci passent inaperçus. Elles sont spécifiques au processus d'octroi dans votre juridiction. Les vulnérabilités peuvent résulter de la conception du processus d'octroi (la loi), de la pratique d'octroi (mise en œuvre) ou de facteurs contextuels environnants.

### Exemple de vulnérabilités

Les risques de corruption peuvent résulter de vulnérabilités telles que :

- un lobbying non réglementé ;
- absence de vérification préalable (« due diligence' ») des affirmations financières et techniques des entreprises ;
- l'élaboration de nouvelles lois et politiques relatives au secteur minier sans contrôle public
- absence de système pour déclarer et gérer les conflits d'intérêts ;
- une personne ayant un accès privilégié à des informations confidentielles ;
- absence de vérification des informations sur les impacts environnementaux et sociaux du projet minier proposé ;
- informations non divulguées à des entreprises ou aux communautés locales ;
- absence de contrôle des décisions des fonctionnaires (que ce soit par le public, les dirigeants ou le parlement) ;
- manque de transparence quant aux décisions prises et la raison pour laquelle elles sont prises.

L'outil vous guide pour définir les **risques de corruption** qui correspondent aux vulnérabilités spécifiques présentes dans le processus d'octroi de droits miniers. L'Annexe 1 répertorie les risques communs de corruption. Un risque de corruption est une combinaison de la survenance probable de la vulnérabilité et du degré de gravité du phénomène de corruption qui en résulte.

L'exemple suivant peut aider à illustrer le rapport existant entre la vulnérabilité et son risque de corruption correspondant :

*L'analyse du processus d'octroi révèle qu'il n'existe aucun calendrier standard pour la réception et le traitement des demandes de licence une fois qu'une zone a été ouverte à l'exploitation minière. Cela crée une incertitude dans l'esprit des demandeurs de licences et les incite à soudoyer ou à exercer une influence sur les décideurs afin d'accélérer le processus.*

*La **vulnérabilité** spécifique que vous avez identifiée dans le processus d'octroi est l'absence d'un calendrier standard pour la réception et le traitement des demandes de licence.*

*Le **risque de corruption** correspondant, cité à l'Annexe 1, que vous évaluez est CP12 : Quel est le risque que la durée et le calendrier de chaque étape du processus d'octroi puissent être manipulés ?*

En d'autres termes, vous évaluez la probabilité que le personnel de l'agence de cadastre manipule le calendrier des étapes du processus d'octroi en examinant les facteurs qui permettent ce type de comportement - par exemple, le degré de pouvoir discrétionnaire dont dispose le personnel de l'agence de cadastre pour contrôler la durée des différentes étapes, ainsi que l'existence et l'efficacité de mécanismes pour les superviser et leur demander de rendre des comptes. Vous évaluez également la gravité potentielle du phénomène de corruption qui pourrait en résulter, par exemple, si des pots-de-vin sont presque toujours offerts ou exigés pour manipuler le délai de traitement de la demande de licence, ou si cela ne se produit que dans certains cas.

---

3. Les risques communs ont été identifiés à l'aide d'outils et de documents existants qui mettent l'accent sur les risques de corruption dans le processus d'octroi, en particulier le document de Wolfe A. and Williams, A. (2015). *Constructing a Diagnostic Framework on Corruption Risks in Mining Sector Licensing*. Crawley, WA.

## Termes utilisés dans le cadre des procédures d'octroi dans le secteur minier

Les termes utilisés dans le cadre des procédures d'octroi dans le secteur minier dépendent du pays. Les **licences** sont généralement l'instrument employé par le gouvernement pour accorder les droits requis pour mener les activités de prospection, d'exploration et de production minière dans une zone donnée ; des **permis** multiples sont généralement exigés pour obtenir l'autorisation de planifier, assurer la sécurité au travail, répondre aux questions environnementales, envisager l'importation de capitaux ou d'équipement ou le recrutement de personnel étranger ; et des **contrats** entre la société minière, l'État, les sous-traitants et les fournisseurs pourraient s'avérer nécessaires pour effectuer les travaux d'infrastructure associés.

### Les autres noms employés pour les licences minières

Une licence d'exploitation minière peut également être appelée bail, permis, titre, droit, concession ou « claim ».

Toutes ces appellations ou certaines d'entre elles peuvent être utilisées dans votre pays, et elles peuvent avoir des noms différents. Dans votre évaluation des risques, utilisez les termes appropriés à votre contexte, mais assurez-vous que vous en comprenez parfaitement la définition.

L'autorité chargée de l'octroi des licences, des permis et des contrats varie d'un pays à l'autre. Cet outil utilise le terme **agence de cadastre** pour faire référence à l'autorité ayant des responsabilités clés au regard de l'exécution de cette fonction, mais, dans certains pays, l'autorité chargée de ces responsabilités sera désignée sous une autre appellation, et il se peut même que plusieurs agences se partagent ces responsabilités. Dans votre analyse et en ce qui concerne vos risques, remplacez « agence de cadastre » par le terme correspondant à votre pays.

Dans le présent outil, le **cadastre minier** fait référence au registre consignait la totalité des octrois miniers (licences, permis, etc.) et des informations relatives à ces octrois. Il fait également référence aux cartes cadastrales sur lesquelles est visuellement notée la position des limites de la licence.

## LIEN AVEC LES AUTRES OUTILS

Il peut être utile de se référer à d'autres outils lors de l'utilisation de l'outil MACRA. Le Tableau 1 contient une liste de certains de ces outils et de leur pertinence vis-à-vis des risques de corruption attachés aux processus d'approbation de projets dans le secteur minier. Une liste exhaustive figure à l'Annexe 10. Veuillez noter que ces outils ont une portée plus large et beaucoup d'entre eux concernent l'ensemble de la chaîne de valeur et les secteurs du pétrole et du gaz, et que seules les sections pertinentes viendront appuyer l'outil MACRA.

**Tableau 1 Autres outils concernant l'octroi de droits dans l'industrie extractive**

RESSOURCE	PERTINENCE VIS-À-VIS DES RISQUES DANS LE PROCESSUS D'OCTROI
Natural Resource Governance Institute, National Resource Charter Benchmarking Framework <sup>4</sup>	Contient des questions et des conseils utiles dans le précepte 2 (transparence et redevabilité) et le précepte 3 (opérations d'exploration, d'octroi des licences et de suivi).
Natural Resource Governance Institute, Twelve Red Flags: Corruption Risks in the Award of Extractive Sector Licenses and Contracts <sup>5</sup>	Identifie douze indicateurs montrant qu'un comportement corrompu <i>s'est produit</i> dans l'octroi de licences et de contrats pétroliers, gaziers et miniers. Un complément utile à cet outil qui consiste à identifier les vulnérabilités qui rendent plus probable la <i>survenue</i> de phénomènes entachés de corruption.
OCDE, Corruption in the Extractive Value Chain: Typology of Risks, Mitigation Measures and Incentives <sup>6</sup>	Identifie certains facteurs de risque liés au processus d'octroi au Chapitre 1 (risques transversaux, mesures d'atténuation et mesures incitatives) et au Chapitre 3 (risques de corruption dans l'octroi des droits miniers, pétroliers et gaziers).
PNUD, A Practitioner's Guide to Corruption Risk Mitigation in Extractive Industries <sup>7</sup>	Identifie certains risques associés à cet outil, mettant cependant l'accent sur l'intégralité de la chaîne de valeur de l'extraction minière. Ce document propose quelques orientations sur l'analyse contextuelle.
Wolfe and Williams, Constructing a Diagnostic Framework on Corruption Risks in Mining Sector Licencing (IM4DC) <sup>8</sup>	Une excellente ressource qui identifie les facteurs contextuels ayant des incidences sur l'octroi de droits, qui propose des sources d'information permettant de mieux comprendre le contexte, et qui contient de nombreuses questions utiles sur les risques qui ont été utilisées lors de la compilation des risques courants dans le présent outil.
Banque mondiale, Mining Governance and Investment Review - Questionnaire <sup>9</sup>	Contient des questions utiles dans la Section 1 (contrats, licences et exploration) concernant les politiques publiques, la législation et la réglementation, la redevabilité et la capacité institutionnelle.

4. Manley, D. and Pitman, R. (2016). *Natural Resource Charter Benchmarking Framework*. New York: Natural Resource Governance Institute.

5. Sayne, A., Gillies, A. and Watkins, A. (2017). *Twelve Red Flags: Corruption risks in the award of extractive sector licenses and contracts*. New York: Natural Resource Governance Institute.

6. OCDE (2016). *Corruption in the Extractive Value Chain: Typology of risks, mitigation measures and incentives*. Paris.

7. PNUD (2016). *A Practitioner's Guide to Corruption Risk Mitigation in Extractive Industries*. New York.

8. Wolfe, A. and Williams, A. (2015). *Constructing a Diagnostic Framework on Corruption Risks in Mining Sector Licencing*. Crawley, WA.

9. Banque mondiale (2016). *Mining Governance and Investment Review – Questionnaire*. Washington DC.

## MÉTHODES DE RECHERCHE

Des éléments probants et des analyses solides seront les garants de l'exactitude, de la crédibilité et de l'efficacité de votre évaluation des risques de corruption.

### Collecte des données

Les étapes de cet outil vous aident à recueillir des informations sur :

- **le processus d'octroi dans le secteur minier** tel que stipulé dans les lois, les réglementations, les directives et les documents de politique publique officiels ;
- **ce qui se produit dans la pratique** dans le processus d'octroi dans le secteur minier ;
- **le contexte** dans lequel se déroule le processus - les facteurs politiques, économiques, sociaux, juridiques et technologiques ;
- **les sources de vulnérabilité aux phénomènes de corruption** dans le processus d'octroi découlant de la conception du processus, de la pratique et du contexte ;
- **la probabilité et l'impact des risques de corruption qui en découlent**, y compris l'efficacité des mécanismes de contrôle de la corruption, de transparence et de redevabilité mis en place.

L'outil MACRA ne prescrit aucune méthode particulière de collecte de données, mais vous devez utiliser un ensemble de méthodes et de sources appropriées à votre contexte, y compris des études documentaires examinant la législation et les articles de journaux et d'actualité, des entretiens avec des informateurs clés et des groupes de discussion.

**L'Annexe 3 - Sources d'éléments probants** fournit une liste de sources utiles et de types d'éléments probants pour faciliter l'étude documentaire organisée en tenant compte des facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques. Cela sera utile pour votre analyse contextuelle (Étape 3) et pour analyser la probabilité et l'impact des risques (Étape 5).

**Des entretiens avec des experts** peuvent vous aider à recueillir des informations :

- lorsque des données ne sont pas disponibles par l'intermédiaire d'une étude documentaire ou pour lesquelles des entretiens constituent une source de données pertinente (en particulier en ce qui concerne le comportement institutionnel et ce qui se produit dans la pratique) ;
- pour lesquelles des données supplémentaires (un « deuxième avis ») pourraient être nécessaires puisque les données existantes sont discutables, non concluantes ou controversées ;
- sur des questions que vous ne comprenez pas bien et pour lesquelles vous avez besoin des explications d'un expert.

Les fonctionnaires et représentants de compagnies minières retraités ou qui ont quitté leurs fonctions peuvent être plus disposés à vous aider que les personnes qui sont encore en activité, et à communiquer plus ouvertement à propos des vulnérabilités présentes dans le processus d'octroi de droits miniers. Tant que les processus n'ont pas beaucoup changé, ces personnes peuvent toujours constituer une source d'information précieuse.

Jugez s'il est nécessaire de protéger l'identité de vos experts. En effet, il se pourrait que certains d'entre eux exigent une garantie de confidentialité de votre part avant d'accepter de vous parler.

### Visites de terrain et études de cas

Selon le périmètre de vos recherches, il peut s'avérer utile de se rendre dans les régions minières pour vous entretenir avec les principales parties prenantes, telles que les autorités publique locales et les communautés touchées.

Vous pouvez choisir d'utiliser des études de cas pour guider et cibler votre évaluation. Une combinaison d'analyses générales et d'études de cas spécifiques peut produire une histoire convaincante sur les risques de corruption dans votre pays.

## Analyser les informations de manière critique

### Vérifier les informations

Vous devez vérifier si les conclusions des différents types d'éléments probants correspondent de *manière indépendante*, p. ex. un rapport, un entretien avec un expert, un article de presse, votre propre cartographie du processus d'octroi. S'ils suggèrent tous la même chose (p. ex. ils laissent tous entendre qu'il existe un risque de corruption à la même étape du processus), vous pouvez alors probablement conclure avec assurance que c'est vrai.

Si vous ne disposez que d'un seul élément probant suggérant ce risque, même s'il provient d'un « expert », vous devez sérieusement vous demander si ces informations peuvent être fiables et constituer une preuve suffisante avant d'arriver à une conclusion. Si les éléments probants sont contradictoires, essayez de savoir pourquoi.

N'oubliez pas, les éléments probants sont généralement contestés : il peut y avoir des désaccords entre les experts sur les informations qu'ils fournissent, leur importance, les hypothèses sur lesquelles elles sont fondées. Elles peuvent même être parfois contradictoires. Cela signifie qu'il est important de ne pas simplement les accepter immédiatement. Vous devez les analyser, les étudier sous différents angles, vérifier ce que disent les autres experts sur la même chose, chercher à savoir si d'autres éléments probants soutiennent les mêmes conclusions, évaluer s'ils sont applicables à votre juridiction et, alors, porter un jugement sur les informations qu'ils vous donnent.

### Expliquer l'incertitude quant à la fiabilité des données

Dans le cas où il existe des déclarations contradictoires ou des incertitudes sur les données, il est préférable de le préciser dans la manière dont vous présentez et expliquez les informations que vous avez recueillies. Le fait d'employer un langage explicatif telles que « cela suggère / indique / pourrait signifier » et de comparer les différents points de vue de manière à refléter l'importance des informations montrera que vous avez effectué une analyse réfléchie et approfondie.

### Valider vos résultats

L'Étape 7 vous demande de valider les évaluations de risque. Il peut être utile de valider certains de vos résultats aux étapes précédentes pour vous assurer que vous êtes sur la bonne voie. Par exemple, vous devriez vérifier la cartographie de processus que vous avez créée à l'Étape 2 auprès d'une personne de l'agence de cadastre et/ou de la personne compétente au sein d'une société minière. Vous pouvez vérifier auprès d'experts que les vulnérabilités que vous avez identifiées dans le processus, la pratique et le contexte des octrois existent bel et bien.

### Une dernière remarque sur le processus de recherche

La recherche est un processus itératif, donc, bien qu'il soit important de suivre les étapes dans l'ordre dans lequel elles sont présentées dans l'outil, vous constaterez qu'au fur et à mesure que votre compréhension augmente et que vous collectez davantage d'informations, il vous sera peut-être nécessaire de revenir aux étapes précédentes et d'apporter des modifications. Veillez à prévoir du temps supplémentaire dans votre programme de recherche afin de disposer de suffisamment de temps pour effectuer toutes les étapes.



**01**

**CARTOGRAPHIER LE  
PROCESSUS D'OCTROI  
DANS LE SECTEUR MINIER  
ET SON CONTEXTE**

01

**CARTOGRAPHIER LE  
PROCESSUS D'OCTROI  
DANS LE SECTEUR MINIER  
ET SON CONTEXTE**

**ÉTAPE 1**  
DÉFINIR LE PÉRIMÈTRE DE  
L'ÉVALUATION



**ÉTAPE 2**  
CARTOGRAPHIER LE  
PROCESSUS D'OCTROI  
ET LA PRATIQUE



**ÉTAPE 2A**  
IDENTIFIER LES VULNÉRABILITÉS  
À LA CORRUPTION DANS LE  
PROCESSUS ET DANS LA  
PRATIQUE



**ÉTAPE 3**  
ANALYSER LE CONTEXTE  
DES OCTROIS



**ÉTAPE 3A**  
IDENTIFIER LES  
VULNÉRABILITÉS À LA  
CORRUPTION DANS LE  
CONTEXTE DES OCTROIS

02

**ÉVALUER LES RISQUES  
DE CORRUPTION**

**ÉTAPE 4**  
IDENTIFIER LES RISQUES DE  
CORRUPTION RÉSULTANT DES  
VULNÉRABILITÉS



**ÉTAPE 5**  
ANALYSER LES ÉLÉMENTS  
PROBANTS CONCERNANT LA  
PROBABILITÉ ET L'IMPACT DE  
CHAQUE RISQUE



**ÉTAPE 6**  
NOTER LA PROBABILITÉ ET  
L'IMPACT DU RISQUE



**ÉTAPE 7**  
VALIDER LES RÉSULTATS DE  
L'ÉVALUATION DES RISQUES

03

**COMMUNIQUER  
LES RÉSULTATS**

**ÉTAPE 8**  
HIÉRARCHISER LES  
RISQUES DE CORRUPTION  
À DES FINS D'ACTION



**ÉTAPE 9**  
RÉDIGER UN RAPPORT  
D'ÉVALUATION DES RISQUES  
DE CORRUPTION

# ÉTAPE 1 : DÉFINIR LE PÉRIMÈTRE DE L'ÉVALUATION

La première étape importante de votre évaluation des risques consiste à définir le périmètre de vos recherches : *quels* processus d'octroi allez-vous examiner et *pourquoi* ?

Il peut y avoir de nombreux processus de demande et d'octroi de licences d'exploitation minière dans votre pays en fonction du type de minerai (matière première), de la phase d'exploitation minière (exploration ou production) et/ou de la juridiction infranationale.

Dans de nombreux cas, il ne sera pas possible de cartographier et d'évaluer tous ces processus d'octroi, de sorte que vous devez décider lesquels évaluer.

## Différences entre les octrois dans les phases d'exploration et de production

Un contexte différent entoure la phase d'exploration de l'exploitation minière. Différents acteurs seront impliqués et le processus d'octroi va probablement différer de celui de la phase de production (exploitation). Cela signifie que les possibilités de survenue de pratiques entachées de corruption et leur nature pourraient également être différentes. Reportez-vous, par exemple, aux risques de corruption spécifiques à la phase d'exploration au Guatemala.<sup>10</sup>

10. M. Dougherty (2015) *By the gun or by the bribe*. Chr. Michelsen Institute *U4 Issue* (2017). Bergen.

## RECHERCHES PRÉLIMINAIRES

Il vous faudra peut-être faire des recherches préliminaires avant de prendre des décisions sur le périmètre, y compris consulter des parties prenantes concernées, des acteurs clés ou des experts.

Vous devrez recueillir des informations préliminaires sur :

- les principales lois et réglementations régissant le ou les processus d'octroi de droits miniers ;
- les institutions administratives et les autres parties prenantes impliquées dans le ou les processus d'octroi ;
- les approbations ou exigences connexes importantes, p. ex. les permis environnementaux, la consultation ou les accords communautaires, les droits et permis d'accès aux terres ;
- les caractéristiques fondamentales du secteur minier : types de minerais et de métaux extraits, emplacement des activités minières et niveau d'activité minière, taille et types de sociétés minières, bonne gouvernance existante et initiatives des communautés locales.

## Comment utiliser cet outil si votre pays a un régime minier décentralisé

Dans certains pays, le processus d'octroi se déroule au niveau infranational (c'est-à-dire la province ou état fédéré), en raison de la décentralisation de l'agence du cadastre ou parce que les droits miniers sont contrôlés par les provinces et les état fédéré et non par le gouvernement national.

Si le régime minier de votre pays est décentralisé, il vous faudra comprendre les lois et les réglementations provinciales/locales pertinentes ; combiner une analyse contextuelle correspondant à votre province/état fédéré avec une analyse nationale (le cas échéant) ; clarifier tout chevauchement entre les lois nationales/infranationales, telles que celles liées aux impacts environnementaux et sociaux ou aux droits à l'eau et pastoraux ; et identifier et comprendre le pouvoir des parties prenantes concernées au niveau infranational.

## Comment traiter les octrois liés à l'exploitation minière

L'objectif principal de l'évaluation doit être le ou les processus liés à l'octroi des droits d'exploration et d'exploitation minière (**droits miniers**).

Nombreux sont les processus d'autorisation qu'une société minière doit obtenir dans le cadre de demandes de licences minières. Par exemple, il se peut que les sociétés aient à consulter les communautés locales, à négocier des accords d'accès aux terres ou à évaluer les impacts environnementaux et sociaux des opérations minières.

Ces octrois liés à l'exploitation minière pourraient également être vulnérables aux phénomènes de corruption. Si vous décidez d'examiner n'importe lequel de ces aspects du processus d'octroi, il est important que vous expliquiez la manière dont il(s) se rapporte(nt) au processus principal d'octroi de droits miniers.

### Que se passe-t-il lorsque les exigences et les approbations associées sont multiples ?

Le fait qu'un nombre aussi important de permis et de licences supplémentaires soit nécessaire peut créer une situation vulnérable à la corruption, en particulier lorsque les exigences ne sont pas claires ou que plusieurs autorités gouvernementales différentes sont impliquées. Vous n'êtes pas tenu d'examiner chaque processus d'approbation associé, mais vous pouvez déterminer si la situation dans son ensemble crée des vulnérabilités à la corruption.

## Lecture de fond

Les spécificités et les éléments des octrois dans le secteur minier sont complexes, mais il existe de nombreuses ressources assorties d'informations utiles qui peuvent vous aider à améliorer votre compréhension générale des processus d'octroi dans ce secteur. Une liste plus exhaustive de ressources est disponible à l'annexe 10.

**Tableau 2 Ressources utiles sur les octrois dans le secteur minier**

Titre	Description
Natural Resource Governance Institute, <i>Primer for Granting Rights to Natural Resources</i> <sup>11</sup>	Brèves descriptions précises des principes et des éléments fondamentaux des droits d'octroi.
Natural Resource Governance Institute, <i>Natural Resource Charter Decision Chain</i> <sup>12</sup>	Les préceptes 1, 2, 3 et 6 identifient les principaux domaines de la chaîne de développement des ressources qui sont applicables aux processus d'octroi.
Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives, Norme ITIE 2016 <sup>13</sup>	Normes de meilleures pratiques pour des aspects spécifiques de l'octroi des licences etc., y compris l'attribution des licences, les registres des licences, la divulgation des contrats et la propriété bénéficiaire (cf. les exigences 2.2-2.5).
Banque mondiale, <i>Extractive Industry Sourcebook</i> <sup>14</sup>	Rédigé à l'intention du grand public. Cf. le Chapitre 4, en particulier les sections 4.6 <i>Contrats et licences</i> et 4.7 <i>L'octroi des contrats et des licences</i> .
Banque mondiale, <i>Sector Licensing Studies: Mining Sector</i> <sup>15</sup>	Des informations détaillées sur les risques généraux associés à l'octroi de licences et sur l'importance de l'État de droit dans le cadre des processus d'octroi concurrentiels, ainsi que des études de cas utiles.
Banque mondiale, <i>Mineral Rights Cadastre: Promoting Transparent Access to Mineral Resources</i> <sup>16</sup>	Excellente ressource sur certains aspects plus techniques d'octroi et de gestion des permis miniers. Contient également des études de cas, mais a été publié en 2009.

11. Natural Resource Governance Institute (2015). *Primer for Granting Rights to Natural Resources*. New York.

12. Natural Resource Governance Institute (2015). *Natural Resource Charter Decision Chain*. New York.

13. Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (2016). *EITI 2016 Standard*. Oslo.

14. Cameron, P. et Stanley, M. (2017). *Oil, Gas and Mining: A sourcebook for understanding the extractive industries*. Washington DC: Banque mondiale.

15. Banque mondiale (2009). *Sector Licensing Studies: Mining sector*. Washington DC.

16. Ortega Girones, E., Pugachevsky, A. et Walsler, G. (2009). *Mineral Rights Cadastre: Promoting transparent access to mineral resources*. Washington DC: Banque mondiale.

## QUESTIONS À PRENDRE EN COMPTE LORS DE LA DÉFINITION DU PÉRIMÈTRE

Pour décider des matières premières, de la phase minière et/ou des juridictions infranationales à inclure, il peut être utile de considérer l'impact de l'exploitation minière, la valeur stratégique et les questions pratiques concernant chacun de ces éléments. Les questions ci-dessous vous serviront de guide pour vous aider à prendre votre décision, mais vous pouvez élaborer vos propres critères. Il est important que vous justifiez le périmètre de vos recherches.

### Tableau 3 Questions directrices pour définir le périmètre

En ce qui concerne la matière première minérale spécifique, la phase d'exploitation minière ou la juridiction infranationale ...

<p><b>Impact de l'exploitation minière</b></p>	<p>... l'exploitation minière apporte-t-elle une <b>contribution significative</b> à l'<b>économie</b> ?</p> <p>... y a-t-il un niveau élevé d'<b>activité d'exploration</b> ou d'<b>exploitation minière</b> ?</p> <p><i>Un niveau d'activité élevé pourrait accroître les risques de corruption.</i></p> <p>... existe-t-il de <b>nombreux opérateurs en activité</b> ?</p> <p>... l'exploitation minière a-t-elle des <b>impacts sociaux et environnementaux négatifs</b> ?</p> <p><i>Par exemple, en nuisant au bon fonctionnement de la communauté ou en créant des conflits sociaux et environnementaux.</i></p>
<p><b>Intérêt stratégique</b></p>	<p>... existe-t-il des <b>antécédents connus en matière de corruption</b> ?</p> <p>... les risques de corruption dans le cadre de l'octroi de permis sont-ils une <b>préoccupation des autorités publiques</b> ?</p> <p>... existe-t-il une <b>inquiétude au sein de la population</b> ?</p> <p>... existe-t-il une <b>volonté du gouvernement et/ou du secteur privé</b> de lutter contre la corruption ?</p> <p>...la lutte contre la corruption dans le processus d'octroi pourrait-elle avoir un <b>effet d'entraînement positif</b> sur la transparence et la responsabilité dans d'autres domaines de la chaîne de valeur de l'exploitation minière ?</p> <p>...travailler sur ceci permettrait-il de <b>compléter vos priorités stratégiques existantes</b> ?</p> <p><i>Par exemple, cherchez-vous à avoir une plus grande présence dans ce domaine ?</i></p> <p><i>Menez-vous un autre travail dans cette juridiction infranationale ?</i></p> <p><i>Est-ce que d'autres initiatives ou projets pourraient bénéficier de ce travail (par exemple, le travail sur les processus d'appel d'offres ou de négociation de contrat) ?</i></p>
<p><b>Considérations pratiques</b></p>	<p>...les informations seront-elles <b>accessibles</b> ?</p> <p><i>Par exemple, sera-t-il facile et économique de voyager jusqu'à cette zone ou d'accéder aux experts locaux ou compétents ?</i></p> <p>...avez-vous accès/pouvez-vous <b>accéder aux parties prenantes concernées</b> et aux experts pertinents ?</p>

## ÉTAPE 2 : CARTOGRAPHIER LE PROCESSUS ET LA PRATIQUE

Commencez par préparer une cartographie de processus qui montre les étapes du déroulement de l'octroi de droits dans le secteur minier afin de jeter les bases de votre évaluation des risques.

En fonction du contexte national ou infranational, les processus d'octroi de licences minières établissent un ensemble distinct de vulnérabilités et de risques.. Par exemple, les gouvernements peuvent utiliser :

- les enchères ;
- un processus d'appel d'offres concurrentiel ;
- des négociations directes avec le gouvernement et la compagnie minière ;

- un processus « premier arrivé, premier servi » ;
- un octroi direct à une entreprise spécifique ;
- un processus de manifestation d'intérêt limité seulement à des entreprises ciblées ;
- une combinaison des options ci-dessus.

En termes simplifiés, toutes ces méthodes d'attribution comportent trois étapes principales :



Comprendre quelles sont les méthodes utilisées dans votre juridiction, ainsi que les étapes à suivre, vous aidera à vous concentrer sur les vulnérabilités et les risques de corruption pertinents.

### Pourquoi créer une cartographie de processus ?

Cartographier le processus :

- vous aide à comprendre et à expliquer les étapes, les acteurs et les exigences du processus d'octroi et, le cas échéant, la façon dont il se rapporte aux autres processus que vous évaluez ;
- vous aide à identifier les étapes où les informations sont déroutantes, absentes, difficiles d'accès ou conflictuelles ;

- vous donne un instrument que vous pouvez utiliser pour lancer une discussion lors d'entretiens et de réunions ;
- fournit un moyen structuré d'identifier les points vulnérables aux phénomènes de corruption dans la structure ou la conception du processus ;
- établit le scénario de référence, de sorte que vous puissiez voir où la pratique s'écarte du processus officiel ou quand des problèmes surviennent au moment de la mise en œuvre qui n'avaient pas été envisagés ou prévus par la législation.

## 2.1 QUE FAUT-IL INCLURE DANS VOTRE CARTOGRAPHIE DE PROCESSUS

La cartographie ou le diagramme de processus doit indiquer les autorités et les parties prenantes impliquées et responsables de chaque étape. Une cartographie de processus devrait également montrer :

- toutes les étapes du processus d'octroi et le calendrier de chaque étape ;
- où - dans quelle agence ou unité au sein de l'agence - les décisions sont-elles prises ;
- qui prend ces décisions ;
- où il y a, ou non, un contrôle des décisions prises ;
- quels sont les documents requis pour chaque étape.

Si nécessaire, vous pouvez créer des cartographies distinctes pour différents types de licences et permis miniers liés à l'exploitation minière. Vous devez également créer différentes cartographies de processus pour les juridictions infranationales (p. ex. les provinces ou les États), les matières premières ou les phases d'exploration si celles-ci suivent des processus d'octroi différents. L'Annexe 2 contient deux exemples de cartographies de processus correspondant à deux juridictions différentes : l'État de Nouvelle-Galles du Sud en Australie et l'Éthiopie.

C'est une bonne idée d'accompagner les cartographies de texte qui en expliquera les détails.

## 2.2 QUE SE PASSE-T-IL DANS LA PRATIQUE

L'écart entre le processus d'octroi tel qu'énoncé dans les politiques publiques et la législation et ce qui se passe dans la pratique peut être un risque majeur de corruption.

Par conséquent, ne soyez pas aveuglé par un processus alléchant sur le papier, mais réfléchissez à la façon dont le processus fonctionne dans la pratique. Il est essentiel que votre carte de processus indique (1) les critères officiels applicables à un processus d'octroi, et (2) la pratique. Ainsi, vous devrez peut-être établir des **cartographies distinctes pour le processus et pour la pratique** si toutes les informations ne tiennent pas sur une seule cartographie ou si la cartographie devient trop difficile à suivre.

Les figures 1 et 2 montrent des cartes de processus hypothétiques faisant référence à un processus et à sa pratique, afin d'illustrer la manière dont vous pouvez utiliser l'exercice de cartographie pour identifier les étapes où la pratique diverge du processus officiel.

### Sources d'éléments probants

Vos cartes du processus et de la pratique doivent reposer sur des éléments probants. Le Tableau 4 propose des sources d'éléments probants que vous pouvez utiliser pour créer vos cartographies.

Du fait qu'il existe moins d'éléments probants disponibles sur la façon dont le processus d'octroi de droits fonctionne dans la pratique, il se peut que vous deviez faire preuve de créativité pour produire des éléments probants. Parfois, les personnes seront également réticentes à parler de l'écart entre les politiques publiques et le processus, donc vous devrez peut-être, au début de votre évaluation, contacter des personnes bien informées et les persuader de parler. Le personnel retraité peut constituer un excellent point de départ (si le processus n'a pas beaucoup changé depuis que ces personnes ont pris leur retraite).

**Tableau 4 Sources possibles d'éléments probants pour cartographier le processus d'octroi de droits miniers**

Éléments probants à propos du processus officiel	Éléments probants à propos de la pratique réelle
Sites Internet officiels assurant le suivi des demandes de licences d'exploration et de production	Entretiens avec des mineurs
Formulaires de demande (il est possible que l'agence du cadastre les mette à disposition gratuitement ou pour une petite somme)	Entretiens avec le personnel du cadastre (il est possible que le personnel retraité s'exprime plus librement que le personnel en activité)
Documents de politiques publiques du gouvernement	Entretiens avec le ministre ou des conseillers gouvernementaux
Lois et code minier du pays	Recherches sur les agissements qui permettent d'observer le personnel du ministère des Mines recevant et traitant les demandes
Entretiens avec les membres du personnel du cadastre	Dépôt d'un cas hypothétique pour tester et analyser les processus
Entretiens avec des mineurs (il est possible que le personnel retraité s'exprime plus librement que le personnel en activité)	Recherches universitaires et autres
Entretiens avec le ministre ou des conseillers gouvernementaux	OSC ayant une expertise dans le domaine de l'exploitation minière
Recherches universitaires et autres	

### Conseils pour cartographier le processus d'octroi de droits miniers et la pratique

- **Demandez différents points de vue** – Discutez avec les parties prenantes et les acteurs concernés qui participent au processus d'octroi, car différents points de vue et expertises contribuent à identifier les étapes à la fois officielles et réelles du processus d'octroi ;
- **L'absence d'information est pertinente** – Parfois, vous ne disposerez pas de suffisamment d'information sur un processus d'octroi ou une étape particulière. Il est important de comprendre pourquoi ces informations font défaut :
  - est-ce parce qu'il y a un manque délibéré de transparence au sujet de cette étape en particulier ? (Dans l'affirmative, cela pourrait être un signal d'avertissement de risque de corruption.)
  - est-ce parce que votre équipe manque de capacité de recherche pour obtenir les informations ? (Auquel cas vous devrez prévoir d'incorporer une expertise supplémentaire au sein de votre équipe.)
- est-ce parce qu'il y a pas eu suffisamment de recherches sur cet aspect du processus en particulier ? (Auquel cas, vous devrez réaliser de nouvelles recherches.)
- Est-ce parce que l'autorité compétente elle-même ne sait pas très bien ce qui se passe ? (Cela pourrait s'expliquer par une intervention politique fréquente.) ;
- **Placez les acteurs dans des colonnes distinctes** – Il s'agit d'un élément visuel utile pour indiquer quelles sont les autorités responsables des différentes étapes et décisions. Dans les exemples de cartographies présentées aux pages suivantes, la compagnie minière, l'agence du cadastre et les ministères du gouvernement sont répartis dans des colonnes distinctes. L'utilisation de colonnes dans votre carte vous permettra de préciser où les responsabilités sont, ou ne sont pas, suffisamment séparées/isolées.

Figure 1 Cartographie hypothétique d'un processus d'octroi officiel

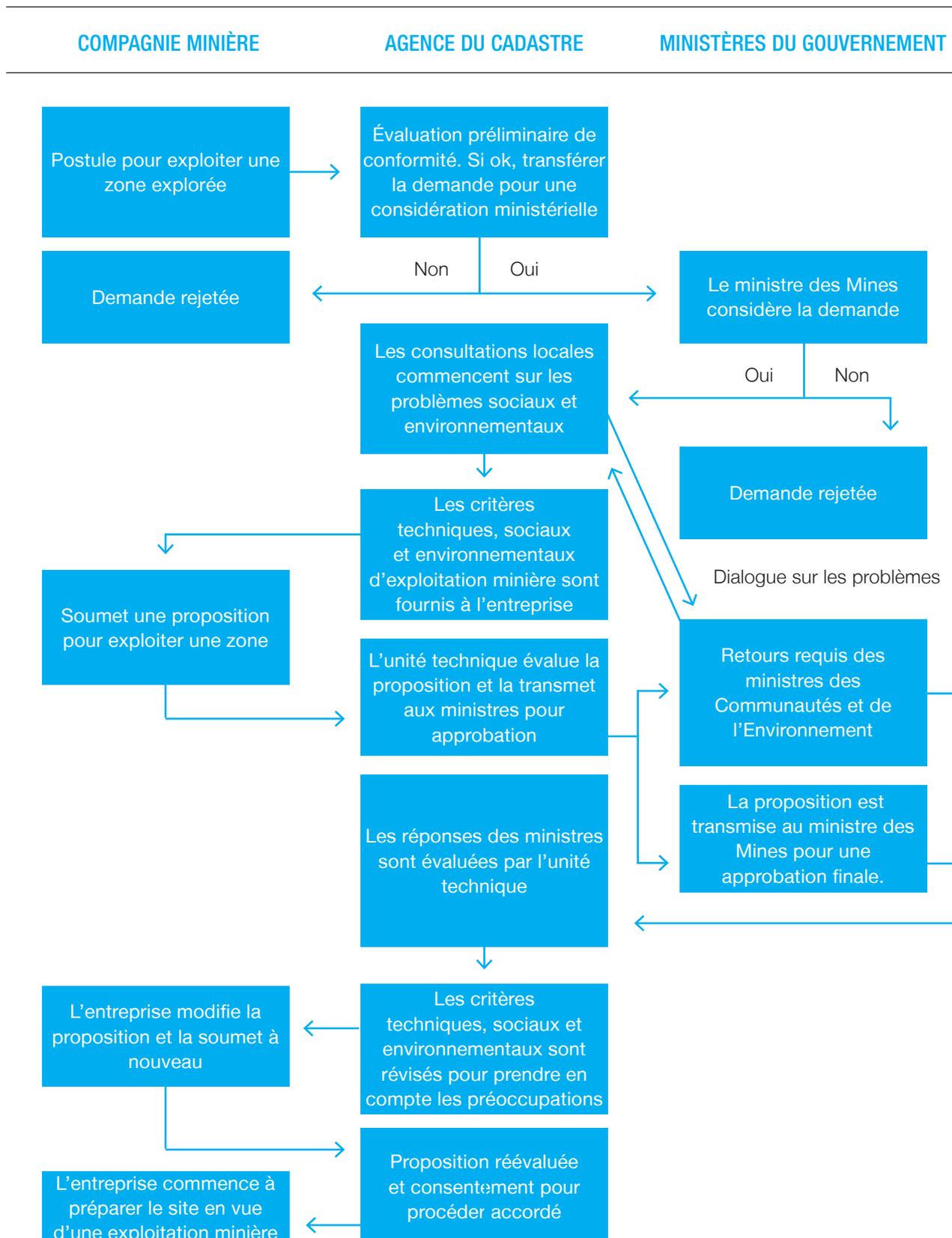
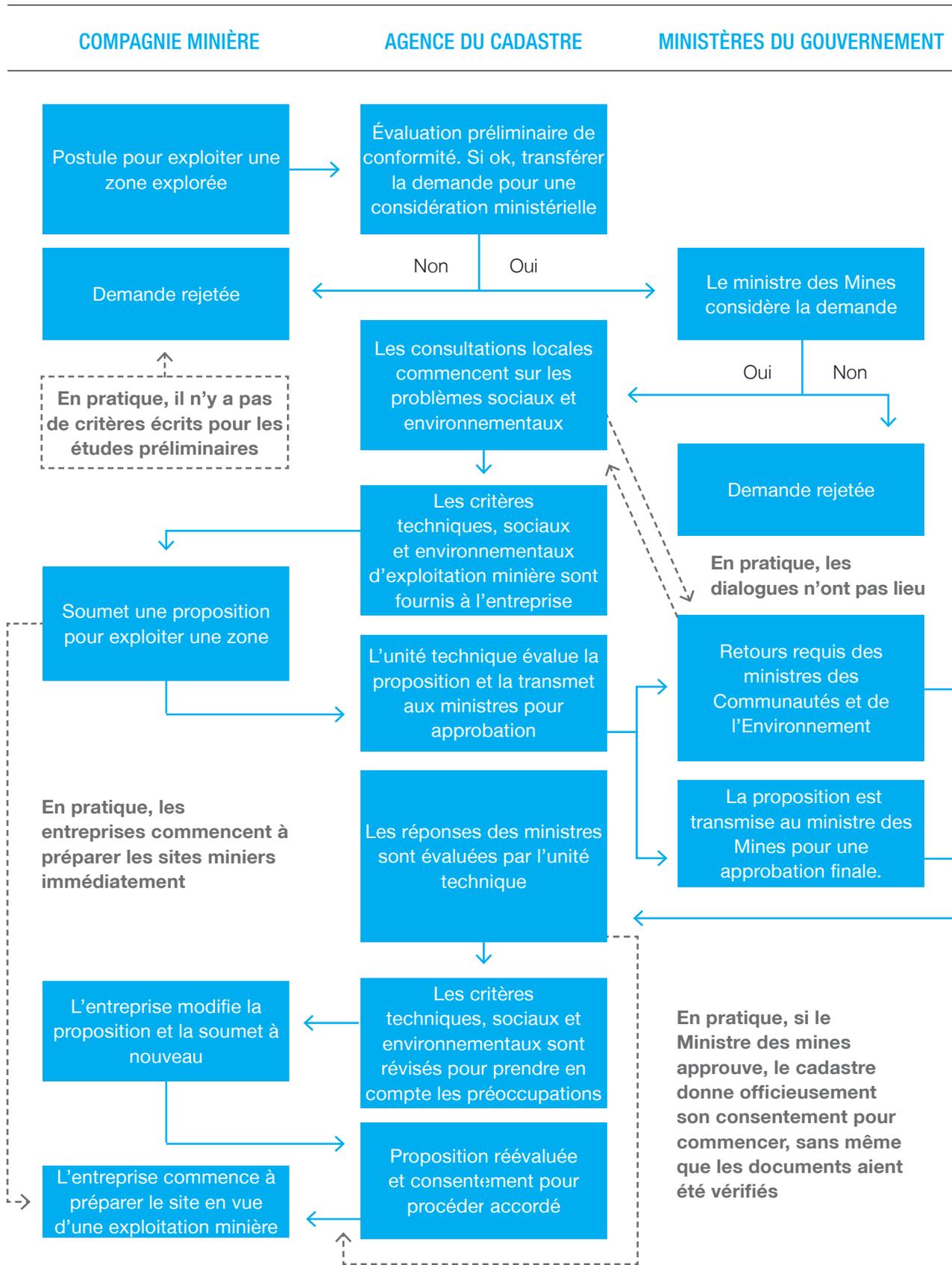


Figure 2 Cartographie hypothétique de la pratique réelle d'octroi (la ligne rouge/en pointillés indique la pratique)



---

# ÉTAPE 2A IDENTIFIER LES VULNÉRABILITÉS DANS LE PROCESSUS ET DANS LA PRATIQUE

**Analysez le processus et la pratique pour identifier où ils sont vulnérables aux phénomènes de corruption. Marquez les vulnérabilités sur vos cartographies et consignez-les sur la fiche de travail A.**

Une fois que vous avez cartographié un processus d'octroi et que vous comprenez la procédure officielle et la pratique, vous pouvez commencer à réfléchir aux vulnérabilités – soit dans le processus officiel, soit dans la pratique ou bien dans les deux - qui créent des possibilités de pratiques entachées de corruption.

Certains indicateurs de vulnérabilité sont inclus dans le Tableau 5. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive. Vous trouverez peut-être utile de vous référer aux risques de corruption figurant à l'Annexe 1.

## 2A.1 MARQUER LES VULNÉRABILITÉS SUR VOS CARTOGRAPHIES.

Indiquez sur vos cartographies les vulnérabilités que vous avez identifiées.

### Exemple d'analyse des vulnérabilités

À titre d'exemple, les cartographies de processus de l'Annexe 2 (le processus d'octroi de licences d'exploration du charbon en Nouvelle-Galles du Sud, Australie, et le processus fédéral de demande de licences minières en Éthiopie) ont été recréées avec l'ajout de vulnérabilités indiquées par une ligne solide ou en pointillés rouge.

Les vulnérabilités identifiées pour la Nouvelle-Galles du Sud<sup>17</sup> sont en fait des vulnérabilités réelles découvertes dans le cadre d'une enquête sur la corruption. Par contre, les vulnérabilités « identifiées » sous la forme de solutions de rechange pour l'Éthiopie<sup>18</sup> sont hypothétiques et ont été inventées aux fins d'illustrer la manière d'utiliser les cartes de processus pour identifier les vulnérabilités par le biais de cet exercice.

---

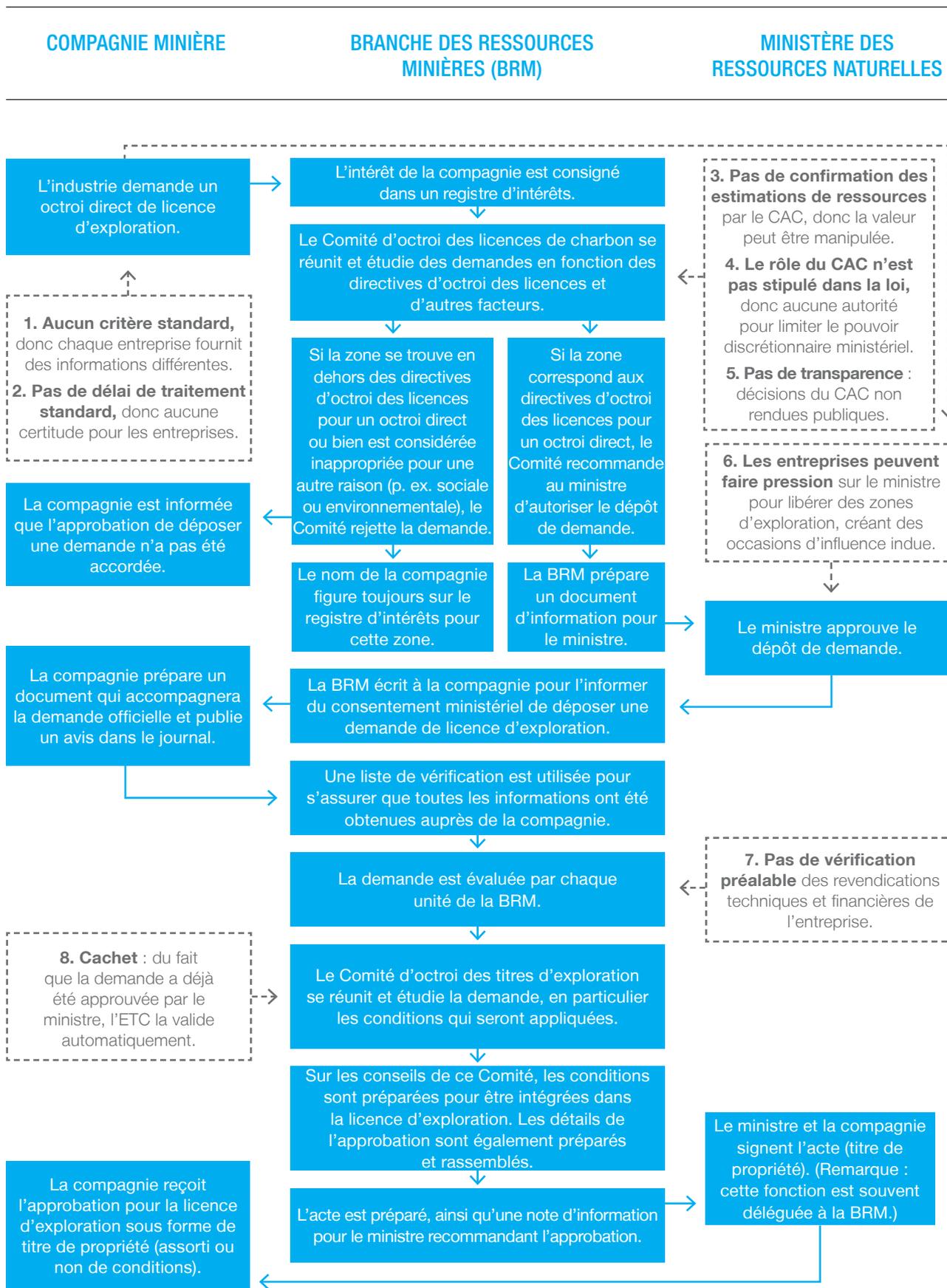
17. Cartographie du processus adaptée de la Commission Indépendante contre la Corruption (2013) *Reducing the opportunities and incentives for corruption in the state's management of coal resources*, p. 18.

18. Cartographie de processus adaptée de Plummer, J. (ed.) (2012). *Diagnosing Corruption in Ethiopia: Perceptions, Realities, and the Way Forward for Key Sectors.*, Washington D.C. : Banque mondiale, p.389.

Tableau 5 Indicateurs de vulnérabilité

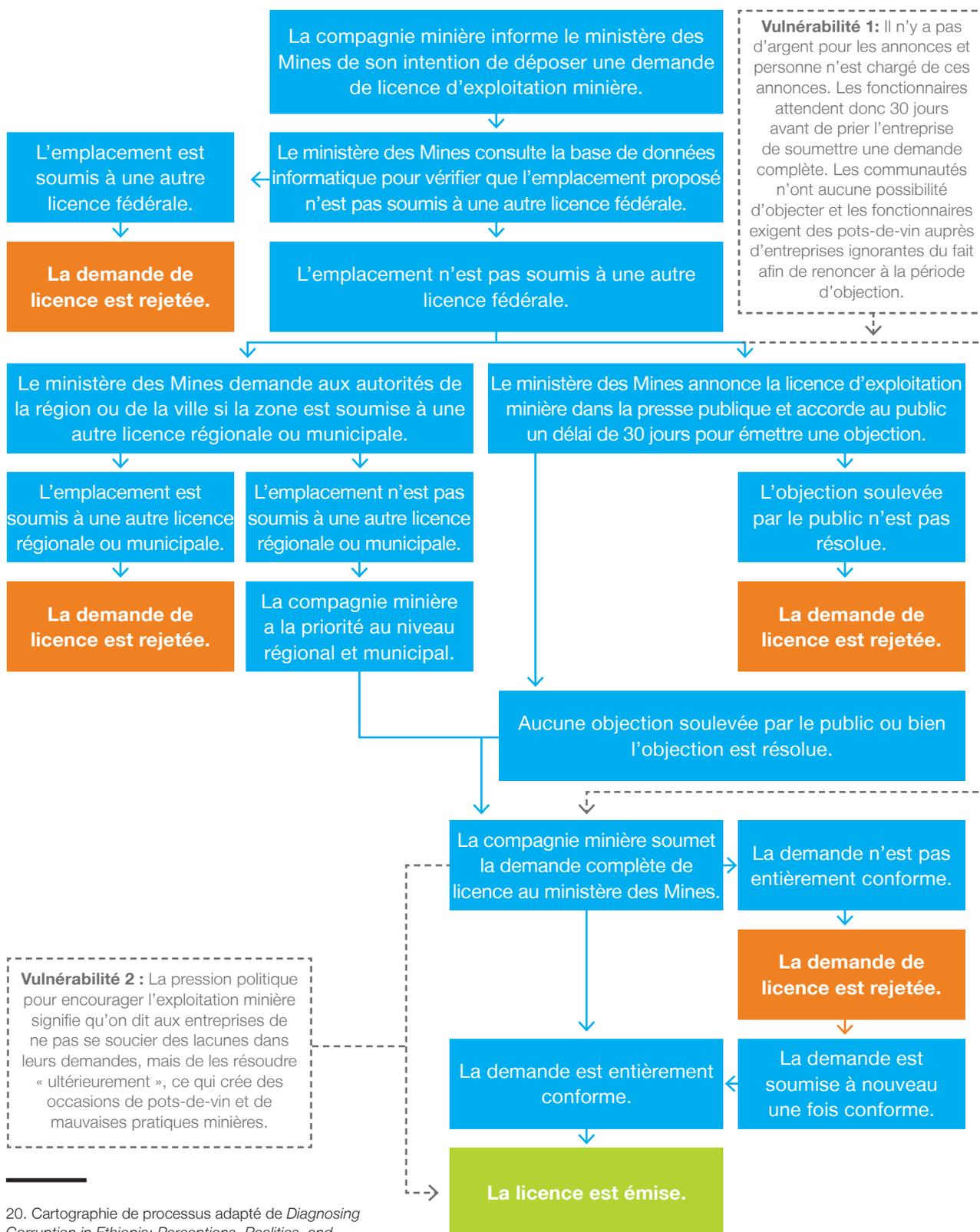
Indicateurs
Pouvoir discrétionnaire illimité des décideurs : lorsqu'il n'existe pas de critères de décision (ou de transparence de ces derniers) et qu'une seule autorité ou personne dispose d'un large pouvoir discrétionnaire ou décisionnaire avec un contrôle moindre.
Écarts par rapport à la loi : lorsque ce qui se passe dans la pratique est différent de ce qui est requis par la loi.
Pas de calendrier précis : pas d'échéances claires concernant le déroulement des étapes du processus d'octroi.
Pas d'exigences de documentation : lorsqu'une agence n'exige pas que les demandeurs soumettent des documents pour justifier les décisions.
Absence d'indépendance : étapes particulièrement vulnérables à l'influence extérieure, par exemple celle exercée par des ministres.
Tâches contradictoires : une séparation inadéquate des tâches entre le cadastre et d'autres fonctionnaires, par exemple, lorsque l'autorité gouvernementale responsable pour la promotion des activités minières est aussi responsable pour le processus d'octroi de titres miniers.
Pas de décideur : les moments où personne n'est responsable de certaines étapes ou lorsqu'on ne sait pas précisément qui est responsable.
Multiples décideurs : les moments où plusieurs personnes peuvent valider une décision, ce qui crée des opportunités de « choisir qui faire signer » pour les demandeurs ou les responsables.
« Solutions de rechange » : processus informels acceptés qui dérogent à la procédure officielle.
Contact face à face : moments où une saisie manuelle des informations s'impose, créant une opportunité de pratique corrompue et d'erreur humaine en général.
Complexité dans le processus d'octroi, en raison, par exemple, d'exigences imprécises, de modifications récentes ou fréquentes apportées à la loi et qui ne sont pas bien comprises ou bien encore de l'implication de multiples autorités gouvernementales dont les responsabilités et redevabilités se chevauchent.
Blocages potentiels des prises de décision, qui peuvent créer des retards dans le traitement des demandes de licences.
Confusion à propos des étapes du processus de demande et d'octroi, peut indiquer que la transparence des étapes du processus est faible.

Figure 3 : Les vulnérabilités dans le processus d'octroi des licences d'exploration du charbon en Nouvelle-Galles du Sud<sup>19</sup>



19. Cartographie de processus adapté de *Reducing the opportunities and incentives for corruption in the state's management of coal resources* (ICAC 2013), p. 18.

Figure 4 Cartographie des solutions de rechange *hypothétiques* créant des opportunités de pratiques entachées de corruption dans le processus d'octroi en Éthiopie<sup>20</sup>



20. Cartographie de processus adapté de *Diagnosing Corruption in Ethiopia: Perceptions, Realities, and the Way Forward for Key Sectors*. Plummer J. (ed.), Washington D.C.: Banque mondiale, p.389.

## 2A.2 FICHE DE TRAVAIL A COMPLÉTÉE

Les vulnérabilités que vous identifiez doivent être ajoutées dans la première colonne de la Fiche de travail A (un exemplaire vierge de cette Fiche de travail A figure à l'Annexe 5).

### Exemple de Fiche de travail A

À titre d'illustration, vous trouverez ci-dessous un exemple de Fiche de travail A qui a été remplie dans le cadre de l'Étape 2A et qui indique les vulnérabilités identifiées par la cartographie de processus, à la fois pour l'octroi de licences d'exploration de charbon en Nouvelle-Galles du Sud (NSW), Australie, et pour le processus fédéral d'octroi dans le cadre de l'exploitation minière en Éthiopie.

On a rajouté du texte afin de préciser pourquoi la vulnérabilité est en rapport avec des pratiques corrompues dans le processus d'octroi. Lorsque vous arriverez à l'Étape 4, vous devrez identifier les risques spécifiques créés par chaque vulnérabilité et les consigner dans la colonne de droite.

**Fiche de travail A : Vulnérabilités identifiées à partir des cartographies de processus (version de l'Étape 2A)**

<b>Vulnérabilités</b> (à remplir pour les Étapes 2A et 3A)	<b>Risques de corruption résultant...</b> (à remplir à l'Étape 4)
NSW 1 : Aucun critère standard concernant les informations à fournir par les entreprises, donc il n'existe pas de « situation équitable », le mérite est difficile à juger et les demandes d'entreprises peuvent être refusées sans beaucoup d'explication.	
NSW 2 : Aucun calendrier standard, ce qui crée une incertitude et des risques de corruption, à savoir le versement de pots-de-vin pour accélérer le processus ou pour obtenir davantage d'informations.	
NSW 3 : Aucune confirmation de la valeur marchande de la ressource par le gouvernement, donc l'entreprise peut mentir sur sa véritable valeur, ce qui a un impact sur les impôts et les redevances.	
NSW 4 : Le rôle du principal organe décisionnaire (le Comité d'octroi des licences de charbon) n'a pas été fixé dans la législation. Cela signifie qu'il n'a aucune autorité légale pour limiter le pouvoir discrétionnaire ministériel, ce qui crée des possibilités d'intervention ministérielle indues.	
NSW 5 : Les décisions du Comité d'octroi des licences de charbon ne sont jamais rendues publiques, de sorte qu'il ne peut être tenu responsable et qu'il est impossible de déterminer si le ministre suit ses recommandations ou non.	
NSW 6 : Les entreprises sont en mesure de faire librement pression sur le ministère afin de libérer les zones d'exploration, donc il existe des occasions d'user de pratiques entachées de corruption pour influencer le ministre.	
NSW 7 : Aucune vérification préalable des demandes techniques et financières des entreprises n'est effectuée, ce qui signifie que les entreprises peuvent mentir, avoir des propriétaires réels indésirables ou être touchées par des conflits d'intérêt, et il est peu probable que ces faits soient détectés.	
NSW 8 : Le Comité des titres d'exploration qui examine les demandes suppose que le ministre a déjà approuvé la demande, qu'il souhaite qu'elle ait une issue favorable. Le comité appose alors simplement un tampon sur la demande.	
Éthiopie 1 : Il n'y a pas d'argent pour annoncer les demandes des entreprises et personne n'est chargé de ces annonces. Les fonctionnaires attendent donc juste 30 jours avant de prier l'entreprise de soumettre une demande complète. Les communautés n'ont aucune possibilité d'objecter et les fonctionnaires exigent des pots-de-vin pour « renoncer » à la période d'objection.	
Éthiopie 2 : La pression politique pour encourager l'exploitation minière signifie que, dans la pratique, les fonctionnaires du cadastre disent aux entreprises de ne pas se soucier des lacunes dans les demandes, mais de les combler « ultérieurement », entraînant des opportunités de corruption et des pratiques minières de qualité médiocre.	

## 2A.3 CONSIGNER LES POINTS FORTS DU PROCESSUS D'OCTROI DE DROITS MINIERS

Bien que les étapes de cet outil aient tendance à vous inciter à vous concentrer sur les vulnérabilités aux pratiques corrompues, votre évaluation des risques de corruption sera plus convaincante si vous pouvez développer un **profil de risque** plus complet du processus d'octroi. Cela signifie que vos résultats doivent également montrer les **points forts** du processus d'octroi, c'est-à-dire les étapes importantes où le processus d'octroi n'est pas *vulnérable* à la corruption.

Voici trois options pour présenter vos conclusions sur les points forts du processus d'octroi :

- 1. Consignez les points forts séparément** des vulnérabilités. Incluez une brève explication de chaque point fort à propos de la raison pour laquelle cet aspect du processus d'octroi ou de la pratique n'est pas vulnérable à la corruption.
- 2. Consignez les points forts sur la Fiche de travail A**, mais indiquez qu'ils n'entraînent pas le risque de corruption correspondant et expliquez pourquoi.
- 3. Consignez les points forts sur la Fiche de travail A et évaluez les risques de corruption correspondants**, mais attribuez-leur une note de un (1) lorsque vous effectuez les Étapes 5 et 6.

Vous devez choisir l'approche qui vous convient le mieux et la façon dont vous souhaitez communiquer ces informations sur les points forts du processus d'octroi.

# ÉTAPE 3 : ANALYSER LE CONTEXTE DANS LEQUEL SE DÉROULE LE PROCESSUS

**Pour identifier les vulnérabilités spécifiques à la corruption dans le contexte des octrois dans le secteur minier, vous pouvez réaliser une analyse PEST afin d'analyser les facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques. Utilisez la Fiche de travail B comme guide pour votre analyse contextuelle.**

Chaque pays dispose d'un contexte qui est influencé par sa politique, son économie et sa société propres. Le contexte particulier de chaque pays influence l'administration et le fonctionnement du processus d'octroi dans le secteur minier.

Par exemple :

- il se peut qu'une famille puissante au niveau politique domine les investissements dans le secteur minier de votre pays, alors que ce n'est pas le cas dans un autre pays ;
- il se peut que votre pays dispose d'une société civile très active et d'une presse indépendante qui comprennent et surveillent de près le secteur minier, mais, dans d'autres pays, il se peut que la participation publique soit moindre en raison d'une répression politique ou d'un manque de compréhension de l'industrie minière ou d'intérêt pour ce secteur ;
- il se peut que votre pays dépende d'entreprises publiques pour le développement de nouvelles mines, alors qu'un autre pays pourrait dépendre entièrement de la concurrence du secteur privé ;
- il se peut que votre pays dispose d'un organisme de lutte contre la corruption actif et bien doté en ressources, mais un autre pays pourrait compter sur une police dotée de peu de ressources pour enquêter sur les cas de corruption.

Les aspects du contexte dans lequel se déroule le processus d'octroi peuvent le rendre vulnérable à la corruption et il est donc important de les inclure dans votre évaluation des risques.

## 3.1 ANALYSE CONTEXTUELLE

L'objectif de l'analyse contextuelle réalisée à l'Étape 3 consiste à identifier les vulnérabilités spécifiques aux pratiques entachées de corruption dans le contexte des octrois dans le secteur minier.

Pour que votre analyse contextuelle soit la plus utile possible, elle doit se concentrer sur le contexte du processus d'octroi des licences minières, plutôt que de constituer une analyse politico-économique générale de votre pays. Cela signifie que *vous devez d'abord cartographier votre processus* de la manière décrite à l'Étape 2 pour veiller à ce que votre analyse contextuelle ne devienne ni trop générale, ni déconnectée des risques du processus d'octroi.

Une approche de gestion des risques pour renforcer les connaissances contextuelles consiste généralement à faire une analyse des différents aspects du contexte pertinent. Dans ce cas, les facteurs juridiques, politiques, économiques, technologiques et sociaux propres au contexte de votre pays influent tous sur l'octroi de droits dans le secteur minier et peuvent augmenter les risques de corruption.

## 3.2 IDENTIFIER LES FACTEURS CONTEXTUELS PERTINENTS

L'Annexe 6 contient un guide sur les facteurs qui pourraient être pertinents dans votre contexte.

Il existe également un certain nombre d'autres ressources pouvant indiquer des facteurs pertinents (cf. le Tableau 6). Même si vous ne devez pas analyser de manière exhaustive tous les aspects du contexte de votre pays, vous devrez faire preuve de discernement pour déterminer si vous avez couvert les principaux domaines qui ont un impact sur les risques de corruption dans les octrois de licences minières.

**Tableau 6 Ressources pour identifier les facteurs contextuels pertinents**

Ressources
OCDE, <i>Corruption in the Extractive Value Chain: Typology of Risks</i> <sup>21</sup> <ul style="list-style-type: none"><li>• Chapitre 1 : Risques de corruption transversaux</li><li>• Chapitre 2 : Les risques de corruption dans la décision d'extraire</li></ul>
NRGI, <i>Natural Resource Charter Benchmarking Framework</i> <sup>22</sup> <ul style="list-style-type: none"><li>• Précepte 1 : Stratégie, cadre juridique et institutions.</li><li>• Précepte 2 : Transparence et redevabilité. Reportez-vous également aux tableaux de transparence correspondants inclus dans les annexes.</li></ul>
Banque mondiale, <i>Sector Licensing Studies: Mining Sector</i> <sup>23</sup> <ul style="list-style-type: none"><li>• Décrit les caractéristiques des bonnes et des mauvaises pratiques en matière d'octroi de licences minières, ainsi que l'interaction du processus avec les facteurs contextuels pertinents.</li></ul>

L'Annexe 3 de cet outil contient une liste de sources utiles pour les éléments probants concernant différents facteurs contextuels.

21. OCDE (2016). *Corruption in the Extractive Value Chain: Typology of risks, mitigation measures and incentives*. Paris.

22. Manley, D. et Pitman, R. (2016). *Natural Resource Charter Benchmarking Framework*. New York: Natural Resource Governance Institute.

23. Banque mondiale (2009). *Sector Licencing Studies: Mining sector*. Washington DC.

### 3.3 ANALYSER LES FACTEURS CONTEXTUELS

Une option pour votre analyse contextuelle consiste à effectuer une analyse PEST. Fiche de travail B : l'analyse PEST (Annexe 6) répertorie les principaux facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques qui façonnent souvent le contexte dans lequel les octrois se déroulent. La fiche de travail B est une option que vous pouvez utiliser pour effectuer votre analyse contextuelle.

La fiche de travail B est organisée sous un format de questions réponses, où chaque facteur est structuré sous forme de question et où un exemple de réponse est donné pour expliquer la situation. Vous devez *étudier* les questions afin d'y répondre, et vous devez indiquer les sources d'éléments probants pour justifier votre réponse.

#### Ajouter des catégories à votre analyse contextuelle

Vous pouvez ajouter d'autres catégories pour élargir le modèle PEST. STEEPLE est un autre modèle couramment utilisé pour l'analyse contextuelle. Il s'agit d'une analyse des facteurs sociaux, technologiques, économiques, environnementaux, politiques, juridiques et éthiques.<sup>24</sup>

24. Il existe de nombreuses ressources en ligne qui peuvent servir de guide général pour les analyses PEST ou STEEPLE. Cf. par exemple, <http://pestleanalysis.com/steep-and-steeple-analysis/>.

La gamme complète de questions figurant sur la Fiche de travail B à l'Annexe 6 sert de guide pour vous aider à commencer. Vous pouvez inclure, exclure, modifier ou ajouter des questions en fonction de ce dont vous avez besoin pour établir une analyse contextuelle suffisamment détaillée. Les réponses concernent une juridiction fictive pour illustrer divers contextes possibles – il ne s'agit que d'exemples.

Ne vous souciez pas trop de savoir quelle catégorie est la mieux adaptée aux différentes questions analytiques, car il existe souvent un recoupement. Ce qui importe, c'est que les facteurs pertinents figurent sur la fiche de travail.

#### Sources d'éléments probants

Il est important que votre analyse soit étayée par des éléments probants crédibles.

L'Annexe 3 répertorie les sources d'information dont vous pouvez vous inspirer pour réaliser une analyse contextuelle, au nombre desquelles des outils et données sur la lutte contre la corruption et pour la gouvernance démocratique, ainsi que des enquêtes menées dans différents pays qui identifient les faiblesses dans la gouvernance du secteur minier. Vous pouvez utiliser d'autres sources d'information basées sur des analyses d'experts ou d'autres données fiables et qui pourraient fournir des éléments probants pour votre évaluation.

#### Exemple d'analyse PEST

Vous trouverez ci-dessous un exemple de Fiche de travail B comportant des questions et des réponses pour illustrer une analyse de facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques.

#### Fiche de travail B : Exemple de questions et de réponses pour l'analyse PEST (la version intégrale se trouve à l'Annexe 6)

*Remarque : « Les éléments probants justifiant les réponses » sont tous hypothétiques et donnent une indication d'éléments probants que vous pourriez utiliser. Pour valider votre réponse, vous devez utiliser et citer des références pour vos sources, telles que les exemples de références figurant entre crochets dans la première question.*

## Facteurs politiques

### Q : Les personnalités politiques ou les responsables ont-ils des intérêts privés dans l'exploitation minière ?

Il existe des conflits d'intérêt généralisés impliquant des politiciens et des fonctionnaires ayant des intérêts miniers.

#### **Élément probant de la réponse :**

- rapport de l'agence de lutte contre la corruption [**Agence nationale d'intégrité, Rapport spécial sur le secteur minier en Minlandie (2012) pp 34-39**] ;
- poursuites pénales ultérieures à l'encontre du politicien [**R v Houston 12 DLR 49**] ;
- trois articles médiatiques sur les liens commerciaux entre les ministres du gouvernement et les sociétés minières [**R. Johns, 'Minister's involvement in Dig Co. raises eyebrows', The Minlandian Times, 13 décembre 2015 (en ligne)**]
- un article universitaire sur la corruption dans le pays [**R. Adani, 'Examining corruption risks in Minlandia' (2011) Governance and Society Journal 234**] ;
- entretien d'experts avec des personnalités politiques de l'opposition (x2) et avec un ancien fonctionnaire de l'agence de cadastre [**Entretien 2, J. Petersen, 15 décembre 2016**] ;
- faibles réglementations parlementaires relatives aux politiciens déclarant des conflits d'intérêt [**Réglementations minières 2007, réglementations 22-23**] ;
- entretien avec un représentant d'une société minière [**Entretien 13, Nom omis (représentant de la société minière), 2 décembre 2016**].

## Facteurs économiques

### Q : De nouveaux projets majeurs sont-ils prévus ?

De nombreux nouveaux gisements ont été identifiés et le gouvernement envisage activement de les exploiter.

**Élément probant de la réponse :** la politique minière 2015-2020 du gouvernement ; des communiqués de presse du gouvernement et des articles de presse sur des visites d'investisseurs étrangers ; des articles de médias économiques (x5), y compris un entretien avec le ministre des Mines ; des rapports annuels de l'agence du cadastre, 2010-2015 ; communiqué de presse du ministre des Mines.

## Facteurs sociaux

### **Q : Dans quelle mesure les communautés touchées sont-elles organisées vis-à-vis des problèmes d'exploitation minière ?**

Le niveau d'organisation des communautés touchées est mitigé, bien qu'il existe une certaine collaboration avec les organisations de la société civile (OSC) ainsi que des dirigeants éloquents intéressés par la réforme du secteur minier.

**Élément probant de la réponse :** un entretien d'experts avec les dirigeants de cinq communautés touchées ; des rapports (x3) sur l'exploitation minière et les communautés par des OSC étrangères ; un entretien avec deux politiciens locaux et un politicien national ; couverture médiatique 2014-2015 sur les griefs en cours à propos d'une mine aurifère ; un entretien d'expert avec un chercheur universitaire effectuant des recherches dans les communautés touchées par l'exploitation minière.

## Facteurs technologiques

### **Q : Quelle est l'importance du potentiel d'exploitation minière sous-marine ?**

Il existe de nombreuses nouvelles découvertes, mais le personnel gouvernemental ne comprend pas la technologie, les coûts, les bénéfices, ni les risques.

**Élément probant de la réponse :** des rapports annuels (2014-2015) de la société minière mentionnent des plans d'exploitation de gisements sous-marins et la création d'une filiale à cette fin ; des articles de médias économiques (x2) sur une nouvelle technologie qui permettra l'exploitation minière sous-marine ; des rapports d'ONG environnementales étrangères sur l'impact négatif de l'exploitation minière sous-marine ; le compte-rendu de la conférence du secteur minier sur les défis de l'exploitation minière sous-marine ; un entretien avec l'agence de cadastre sur les lacunes en connaissances/compétences concernant l'exploitation minière sous-marine ; un entretien avec le ministre des Mines sur la nécessité pour le gouvernement d'améliorer sa capacité et ses connaissances en matière d'exploitation minière sous-marine.

# ÉTAPE 3A : IDENTIFIER LES VULNÉRABILITÉS DANS LE CONTEXTE DES OCTROIS

Consignez les vulnérabilités que vous avez identifiées dans le contexte de l'octroi de droits sur la Fiche de travail A. Consignez les points forts de manière cohérente avec l'approche que vous avez adoptée à l'Étape 2A.

Identifiez les vulnérabilités dans le *contexte des octrois* en utilisant les informations tirées de votre analyse contextuelle.

L'exemple de la Fiche de travail A ci-dessous montre comment vous pouvez ajouter les vulnérabilités identifiées grâce à votre analyse contextuelle.

## Fiche de travail A : Vulnérabilités identifiées à partir de l'analyse contextuelle (version de l'Étape 3A)

Vulnérabilités (à remplir pour les Étapes 2A et 3A)	Risques de corruption résultant ... (à remplir à l'Étape 4)
Facteur politique 3 : Il existe des conflits d'intérêts généralisés non déclarés et non gérés impliquant des politiciens.	
Facteur économique 2 : De nouveaux gisements qui accroissent la charge de travail du personnel du cadastre ont été découverts au fur et à mesure que le gouvernement s'efforce de mettre ces gisements en production.	
Facteur social 2 : Le niveau d'organisation des communautés touchées est variable, bien que certaines d'entre elles travaillent avec des OSC et soient dotées de dirigeants éloquents qui sont intéressés par la réforme du secteur minier.	
Facteur technologique 3 : Les investisseurs sont beaucoup mieux informés que le gouvernement à propos du nouveau domaine d'exploitation minière sous-marine, notamment en ce qui concerne la technologie, les coûts, les bénéfices et les risques y afférents.	



**02**

**ÉVALUER LES RISQUES  
DE CORRUPTION**

01

**CARTOGRAPHIER LE  
PROCESSUS D'OCTROI  
DANS LE SECTEUR MINIER  
ET SON CONTEXTE**

**ÉTAPE 1**

DÉFINIR LE PÉRIMÈTRE DE  
L'ÉVALUATION



**ÉTAPE 2**

CARTOGRAPHIER LE  
PROCESSUS D'OCTROI  
ET LA PRATIQUE



**ÉTAPE 2A**

IDENTIFIER LES VULNÉRABILITÉS  
À LA CORRUPTION DANS LE  
PROCESSUS ET DANS LA  
PRATIQUE



**ÉTAPE 3**

ANALYSER LE CONTEXTE  
DES OCTROIS



**ÉTAPE 3A**

IDENTIFIER LES  
VULNÉRABILITÉS À LA  
CORRUPTION DANS LE  
CONTEXTE DES OCTROIS

02

**ÉVALUER LES RISQUES  
DE CORRUPTION**

**ÉTAPE 4**

IDENTIFIER LES RISQUES DE  
CORRUPTION RÉSULTANT DES  
VULNÉRABILITÉS



**ÉTAPE 5**

ANALYSER LES ÉLÉMENTS  
PROBANTS CONCERNANT LA  
PROBABILITÉ ET L'IMPACT DE  
CHAQUE RISQUE



**ÉTAPE 6**

NOTER LA PROBABILITÉ ET  
L'IMPACT DU RISQUE



**ÉTAPE 7**

VALIDER LES RÉSULTATS DE  
L'ÉVALUATION DES RISQUES

03

**COMMUNIQUER  
LES RÉSULTATS**

**ÉTAPE 8**

HIÉRARCHISER LES  
RISQUES DE CORRUPTION  
À DES FINS D'ACTION



**ÉTAPE 9**

RÉDIGER UN RAPPORT  
D'ÉVALUATION DES RISQUES  
DE CORRUPTION

# ÉTAPE 4 : IDENTIFIER LES RISQUES DE CORRUPTION CORRESPONDANTS

Identifiez les risques de corruption qui correspondent aux vulnérabilités identifiées dans le processus d’octroi, la pratique et le contexte. Consignez ces risques dans la deuxième colonne de la Fiche de travail A.

Maintenant que vous avez identifié les vulnérabilités dans le processus d’octroi, la pratique et le contexte, vous devez déterminer les risques de corruption créés par ces vulnérabilités. Vous évalueriez ces risques de corruption aux Étapes 5 et 6.

Il devrait y avoir un lien logique entre la vulnérabilité et le risque de corruption associé.

## 4.1 CHOISIR PARMIS LES RISQUES COMMUNS

L’Annexe 1 contient une liste de 80 risques communs.

- Les risques communs sont décrits de manière délibérément générale de manière à ce qu’ils puissent correspondre à des contextes différents. Vous devrez peut-être adapter ou modifier la formulation pour répondre au mieux aux vulnérabilités spécifiques que vous avez identifiées.
- Il n’est pas nécessaire que vous utilisiez toutes les questions sur les risques communs. Par exemple, il y a une question sur les risques communs au sujet d’offres de troc portant sur des infrastructures en contrepartie de la production de minerais ; mais si ces offres ne se produisent jamais dans votre juridiction, ignorez ce risque.
- La liste ne comprend pas tous les risques pertinents. Il est impossible de les énumérer tous, car ils varient d’un pays à l’autre. Le profil de risque de votre pays est en toute probabilité différent du profil d’un autre pays.

Voici un exemple de risque commun tiré de l’Annexe 1. Tous les risques communs reprennent cette structure.

### Figure 5 Structure d’un risque commun

1. **PD14:** Quel est le risque d’interférence extérieure dans le processus d’octroi de licences ou autres de l’agence du cadastre ?

*L’interférence extérieure, telle que celle exercée par des politiciens, est souvent intégrée dans la conception d’un processus, par ex. lorsque des ministres possèdent des droits de veto ou à « agir dans l’intérêt de l’État » sur certaines questions. Cependant, sauf si ce type d’interférence est guidé par des critères connus, elle crée des occasions de biais, sape les décisions des fonctionnaires et peut être motivée par des pratiques corrompues.*

2.

## 1. Code de risque

Un code correspondant à la catégorie de risque est attribué à chaque risque. Les codes sont utiles lorsqu'il s'agit d'analyser les résultats de l'évaluation des risques, car ils peuvent vous aider à organiser les résultats des évaluations des risques par catégorie.

## 2. Explication du rapport avec des phénomènes de corruption

Le texte en italique explique quel type d'effet en termes de pratiques corrompues le risque pourrait avoir s'il se produisait.

## 4.2 CATÉGORIES DE RISQUES

Il existe trois méthodes pour déterminer un risque qui correspond aux vulnérabilités que vous avez identifiées dans la partie 1 :

- **utilisez** un des risques communs répertoriés à l'Annexe 1
- **modifiez** un des risques communs de l'Annexe 1 pour l'adapter à votre contexte
- **créez** un risque supplémentaire

Les risques communs de l'Annexe 1 sont divisés en **cinq catégories**, comme illustré au Tableau 7. Les catégories se rapportent à l'*emplacement* ou à la source du risque dans le domaine du cadre de l'octroi

de droits dans le secteur minier.

Le moyen le plus simple d'identifier le risque de corruption créé par une vulnérabilité est de commencer par déterminer la catégorie à laquelle appartient la vulnérabilité (et donc le risque correspondant). La séparation analytique des risques en différentes catégories aide à identifier plus précisément les endroits où les risques sont distribués, ce qui vous aidera également à développer une stratégie plus ciblée après l'évaluation.

Posez-vous les questions formulées dans la colonne tout à droite pour vous aider à identifier la catégorie de risque supposée correspondre aux vulnérabilités que vous avez identifiées.

Tableau 7 Cinq catégories de risques

Domaine	Catégories Risques liés à	Code	Questions directrices Questions directrices
Contexte	1. Facteurs contextuels	(FC)	<b>Cette vulnérabilité provient-elle du contexte dans lequel se déroule le processus d'octroi ?</b> Par exemple, le transfert de personnes issues du gouvernement et de la politique vers le secteur minier (et vice versa) est chose courante et les contrôles censés prévenir les conflits d'intérêts ne sont pas à la hauteur.
	2. Conception de processus	(CP)	<b>Cette vulnérabilité est-elle due aux lois, réglementations et politiques sur lesquelles repose la conception du processus d'octroi ?</b> P. ex. il n'est pas obligatoire de publier des informations sur les licences ou des critères de décision clairs.
Processus d'octroi	3. Pratique de processus	(PP)	<b>Cette vulnérabilité provient-elle de la manière dont le processus d'octroi est mis en œuvre dans la pratique ?</b> P. ex. les demandes de licence sont soumises en personne plutôt que par voie électronique.
	4. Étude d'impact environnemental et social	(EIES)	<b>Cette vulnérabilité est-elle liée au processus de commande, de réalisation et d'approbation des études d'impact environnemental et social ?</b> P. ex. l'autorité gouvernementale compétente n'a pas les moyens de vérifier les rapports d'étude d'impact.
Approbations liées au secteur minier	5. Consultation locale	(CL)	<b>Cette vulnérabilité est-elle liée à la façon dont la consultation locale est menée ?</b> P. ex. des accords sont conclus avec les communautés locales en toute discrétion et ne sont pas publiés.

## Nouveaux risques

Du fait que le processus d'octroi et le contexte soient différents dans chaque pays, il est presque certain que vous devrez identifier des risques supplémentaires, au-delà des risques communs.

Pour les nouveaux risques, n'oubliez pas :

- de donner au nouveau risque un **code** approprié en fonction de la catégorie dans laquelle il s'intègre le mieux ;
- de formuler le risque sous forme de **question** « Quel est le risque que/de ...? » ; et
- d'inclure une **explication** qui justifie pourquoi il s'agit d'un risque de *corruption*.

Cette explication aidera les autres à comprendre pourquoi vous avez inclus ce risque et est votre justification de la façon dont le risque crée des opportunités ou des conditions qui pourraient permettre à un comportement corrompu de se produire ou de passer inaperçu.

### 4.3 AJOUTER LES RISQUES À LA FICHE DE TRAVAIL A

Remplissez la deuxième colonne de la Fiche de travail A avec le risque de corruption correspondant à la vulnérabilité identifiée aux Étapes 2A et 3A. Incluez le code de risque.

#### Exemple de Fiche de travail A

Cet exemple de Fiche de travail A (version de l'Étape 4) montre comment mettre en correspondance les risques figurant à l'Annexe 1 et les vulnérabilités, en énumérant les risques pour toutes les vulnérabilités illustratives identifiées à l'Étape 2A pour le processus d'octroi de la Nouvelle-Galles du Sud et de l'Éthiopie et pour quatre des facteurs contextuels de l'Étape 3A.

Comme vous pouvez le constater, les risques sont basés sur les vulnérabilités et sont un mélange de risques communs de l'Annexe 1, de risques communs modifiés et de nouveaux risques.

Remarquez également que :

- Certaines vulnérabilités créent le même type de risque, p. ex. le risque d'interférence extérieure de la part d'un politicien (CP14) apparaît deux fois dans le cas de la Nouvelle-Galles du Sud. Ceci ne constitue pas un problème en soi, mais vous indique qu'il existe un risque spécifique qui est ingérable et qui est pertinent à plusieurs domaines.
- Certaines vulnérabilités créent plusieurs risques, telles que les vulnérabilités pour 'NSW 7' et 'Éthiopie 1', qui créent de multiples risques. Là encore, ceci n'est pas un problème.

### Remarque sur le codage

Si vous évaluez des risques dans plusieurs juridictions et/ou différents processus d'octroi et que vous comptez comparer les résultats, vous devrez utiliser une méthode de codage cohérente. Une option est proposée ci-dessous :

**Pour les nouveaux risques** : déterminez à laquelle des cinq catégories votre risque supplémentaire correspond le mieux et ajoutez **[-N #]** à la fin du code. Par exemple, le premier nouveau risque CP sera **CP-N1**, le deuxième, **CP-N2** et ainsi de suite. De cette manière, les lecteurs pourront plus facilement identifier les risques supplémentaires.

**Pour les répétitions de risques** : lorsque le même type de risque se répète, ajoutez le suffixe **[-2]** à la fin du code pour marquer la première répétition, **[-3]** pour la suivante et ainsi de suite.

Par exemple, dans l'exemple de Fiche de travail A ci-dessus, NSW 1 et NSW 5 sont vulnérables au risque CP4. Il convient donc de leur attribuer respectivement les codes CP4 et CP4.2.

## Fiche de travail A : Mettre en correspondance les vulnérabilités et les risques (version de l'Étape 4)

<b>Vulnérabilités</b> (à remplir pour les Étapes 2A et 3A)	<b>Risques de corruption résultant ...</b> (à remplir à l'Étape 4)
NSW 1 : Aucun critère standard concernant les informations à fournir par les entreprises, donc il n'existe pas de « situation équitable », le mérite est difficile à juger et les demandes d'entreprises peuvent être refusées sans beaucoup d'explication.	<b>CP4 :</b> Quel est le risque que les critères d'octroi des licences etc. ne soient pas connus du public ?
NSW 2 : Aucun calendrier standard, ce qui crée une incertitude et des risques de corruption, à savoir le versement de pots-de-vin pour accélérer le processus ou pour obtenir davantage d'informations.	<b>CP12 :</b> Quel est le risque que la durée et le calendrier de chaque étape du processus d'octroi puissent être manipulés ?
NSW 3 : Aucune confirmation de la valeur marchande de la ressource par le gouvernement, donc l'entreprise peut mentir sur sa véritable valeur, ce qui a un impact sur les impôts et les redevances.	<b>PP6 (adapté) :</b> Quel est le risque qu'une contribution technique inadéquate des experts aux décisions d'octroi direct entraîne un prix inférieur au marché pour le gouvernement ?
NSW 4 : Le rôle du principal organe décisionnaire (le Comité d'octroi des licences de charbon) n'a pas été fixé dans la législation, ce qui signifie qu'il n'a aucune autorité légale pour limiter le pouvoir discrétionnaire ministériel.	<b>CP14 :</b> Quel est le risque d'interférence extérieure dans le processus d'octroi de licences ou autres de l'agence du cadastre ?
NSW 5 : Les décisions du Comité d'octroi des licences de charbon ne sont jamais rendues publiques, de sorte qu'il ne peut être tenu responsable et qu'il est impossible de déterminer si le ministre suit ses recommandations ou non.	<b>CP4.2 (répétition de NSW 1) :</b> Quel est le risque que les critères d'octroi des licences etc. ne soient pas connus du public ?
NSW 6 : Les entreprises sont en mesure de faire librement pression sur le ministre afin de libérer les zones d'exploration, donc il existe des occasions d'influence indue.	<b>CP14.2 (répétition de NSW 4) :</b> Quel est le risque d'interférence extérieure dans le processus d'octroi de licences ou autres de l'agence du cadastre ?
NSW 7 : Aucune vérification préalable des demandes techniques et financières des entreprises n'est effectuée, ce qui signifie que les entreprises peuvent mentir, avoir des propriétaires réels indésirables ou être touchées par des conflits d'intérêts, et il est peu probable que ces faits soient détectés.	<b>PP12 :</b> Quel est le risque que, dans la pratique, il n'y ait aucune vérification préalable des allégations des demandeurs quant à leur capacité et leurs ressources financières ?  <b>PP13 :</b> Quel est le risque qu'il n'y ait pas de vérification préalable de l'intégrité des demandeurs, telle que les antécédents de conduite et de conformité par rapport à la loi ?

Vulnérabilités (à remplir pour les Étapes 2A et 3A)	Risques de corruption résultant ... (à remplir à l'Étape 4)
NSW 8 : Le Comité des titres d'exploration qui examine les demandes suppose que, parce que le ministre a déjà approuvé la demande, il souhaite qu'elle aboutisse et donc ce Comité a juste à apposer un tampon.	<b>CP14.3 (répétition de NSW 4) :</b> Quel est le risque d'interférence extérieure dans le processus d'octroi de licences ou autres de l'agence du cadastre ?
Éthiopie 1 : Il n'y a pas d'argent pour annoncer les demandes des entreprises et personne n'est chargé de ces annonces. Les fonctionnaires attendent donc juste 30 jours avant de prier l'entreprise de soumettre une demande complète. Les communautés n'ont aucune possibilité d'objecter et les fonctionnaires exigent des pots-de-vin pour « renoncer » à la période d'objection.	<b>CC3 :</b> En supposant qu'une consultation des communautés touchées soit nécessaire, quel est le risque que leur consentement libre, préalable et éclairé soit ignoré ?  <b>FC3 :</b> Quel est le risque que le personnel et les directeurs du cadastre ne soient pas en mesure de faire face à la charge de travail de l'agence ?
Éthiopie 2 : La pression politique pour encourager l'exploitation minière signifie que, dans la pratique, les fonctionnaires du cadastre disent aux entreprises de ne pas se soucier des lacunes dans les demandes, mais de les combler « ultérieurement », entraînant des opportunités de corruption et des pratiques minières de qualité médiocre.	<b>PP-N1 (nouveau risque) :</b> Quel est le risque qu'il existe une pression politique sur le personnel du cadastre pour qu'il octroie des licences sans poser de questions, ou bien rapidement ?
Facteur politique 3 : Il existe des conflits d'intérêts généralisés non déclarés et non gérés impliquant des personnalités politiques.	<b>FC16 :</b> Quel est le risque que des fonctionnaires ou des personnalités politiques de haut rang ne déclarent pas les actifs, les actions ou les revenus liés à des intérêts miniers ?
Facteur économique 2 : De nouveaux gisements ont été découverts qui accroissent la charge de travail du personnel du cadastre au fur et à mesure que le gouvernement s'efforce de mettre ces gisements en production.	<b>FC3.2 (répétition d'Éthiopie 1) :</b> Quel est le risque que le personnel et les directeurs du cadastre ne soient pas en mesure de faire face à la charge de travail de l'agence ?
Facteur social 2: Le niveau d'organisation des communautés touchées est variable, bien que certaines d'entre elles travaillent avec des OSC et soient dotées de dirigeants éloquentes intéressés par la réforme du secteur minier.	<b>CC4 (adapté) :</b> Quel est le risque que les dirigeants communautaires en négociation avec une compagnie minière n'aient pas la capacité de représenter les intérêts des membres de la communauté ?
Facteur technologique 3 : Les investisseurs sont beaucoup mieux informés que le gouvernement à propos du nouveau domaine d'exploitation minière sous-marine, notamment en ce qui concerne la technologie, les coûts, les bénéfices et les risques y afférents.	<b>FC-N1 (nouveau risque) :</b> Quel est le risque que l'agence de cadastre ne comprenne ni la technologie, ni les coûts, ni les bénéfices liés à l'exploitation minière sous-marine ?

## 4.4 DÉTERMINER LE NOMBRE DE RISQUES À ÉVALUER

Il est raisonnable d'évaluer environ 20 risques.

Si vous avez identifié beaucoup plus que ce nombre, vous pouvez réduire le nombre d'évaluations de risque individuelles en :

- regroupant des risques similaires ou connexes et en les évaluant ensemble, par exemple des risques issus de la même vulnérabilité et pour lesquels vous vous appuyeriez probablement sur les mêmes éléments probants ;
- regroupant les risques répétés et en les évaluant ensemble, par exemple lorsqu'un seul type de risque résulte de multiples vulnérabilités différentes ;
- en vérifiant que les nouveaux risques que vous avez définis soient liés à des phénomènes de corruption (et les supprimer s'ils ne le sont pas) ;
- en supprimant les risques qui ne sont pas liés à la première étape de la chaîne minière, par exemple les risques liés à la perception des redevances ou au contrôle du respect des conditions des licences.

### Comment faire face aux risques de très faible probabilité

Certaines vulnérabilités et risques correspondants que vous identifiez peuvent être hypothétiques.

La survenance de risques hypothétiques est pour ainsi dire improbable, et indique en fait les **points forts** du processus d'octroi. Vous pourriez supprimer ces risques à faible probabilité de la liste des risques que vous évaluez et les présenter séparément sous forme de résumé des points forts du processus d'octroi.

Si, toutefois, vous avez choisi d'inclure les points forts spécifiques dans votre évaluation des risques et de leur attribuer une faible note aux Étapes 5 et 6 (l'une des options pour présenter les points forts abordés à l'Étape 2A (p.39)), cela augmenterait nombre de risques que vous devez évaluer.

# ÉTAPE 5 : ANALYSER LES RISQUES

Évaluez chaque risque en analysant les éléments probants concernant la probabilité et l'impact du risque. Consignez ces informations sur la Fiche de travail C et indiquez votre conclusion quant à la probabilité que le risque se produise et à la gravité de son impact.

Après avoir identifié vos risques, vous devez analyser les éléments probants concernant leur probabilité et leur impact. Il sera plus rapide et plus efficace de noter le risque en même temps de l'analyser (la notation est expliquée à l'Étape 6).

La **probabilité** est la survenue vraisemblable du risque.

L'**impact** fait référence aux conséquences négatives du risque s'il se produit - l'impact de la pratique entachée de corruption et les « coûts de la corruption ».

Ainsi, par exemple, lors de l'évaluation du risque EIES 3 - *Quel est le risque que les rapports des Études d'impact environnemental ne soient pas rendus publics une fois finalisés ?* - vous analysez les éléments probants en réponse aux deux questions suivantes :

- Quel est la *probabilité* que les rapports des Études d'impact environnemental ne soient pas rendus publics une fois finalisés ?
- Quel serait l'*impact de corruption* si les rapports des Études d'impact environnemental n'étaient pas rendus publics une fois finalisés ?

Le guide de notation correspondant à chaque risque commun indique les types d'éléments à prendre en compte lors de l'analyse de la probabilité et de l'impact de chaque risque.

Consignez votre analyse de la probabilité et de l'impact des risques (et les notes) sur la Fiche de travail C.

Vous pouvez choisir d'utiliser un autre format, mais veillez à inclure tous les éléments figurant dans la

Fiche de travail C de cet outil. La Figure 6 explique comment remplir les différentes sections de la fiche de travail. Au point 1, vous souhaiterez peut-être inclure une description de la manière dont le risque se manifeste dans votre contexte particulier, en plus de l'explication générale de la manière dont le risque augmente les opportunités de corruption figurant à l'Annexe 1.

## CONSEIL : Effectuez les étapes 5 et 6 simultanément

La façon la plus efficace d'analyser et de noter vos risques consiste à effectuer ces étapes simultanément. Analysez le risque (Étape 5), puis notez-le (Étape 6) avant de passer au risque suivant. La Fiche de travail C ou une variation de cette fiche de travail que vous aurez choisie - peut être remplie simultanément pour les Étapes 5 et 6, ce qui vous fait gagner du temps et signifie également que vous pouvez noter les risques au moment où votre analyse et les éléments probants sont encore frais dans votre esprit.

L'Annexe 7 contient quatre exemples de fiches de travail complétées pour vous montrer comment elles peuvent être remplies, y compris des suggestions de types d'éléments probants.

## Figure 6 Fiche de travail C : Évaluation des risques, assortie de notes explicatives

(Un exemplaire vierge de la Fiche de travail C se trouve à l'Annexe 7)

**1.** Décrire le risque et faire le lien avec la corruption

**2.** Code du risque

**3.** Notes de la probabilité et de l'impact

**4.** Élément probant et appuyé par vos notes

**5.** Décrire l'impact potentiel

**6.** Calculer la note totale

**7.** Encercler en vue d'une évaluation préliminaire

<b>Quel est le risque que...</b>		<b>Code</b>			
<i>1 à 2 lignes d'explication des raisons pour lesquelles l'événement entraîne un risque de corruption :</i>					
<b>Probabilité Note</b> X / 5	<b>Élément probant pour justifier l'évaluation de la probabilité</b>				
	1. <b>Source :</b>				
	2. <b>Source :</b>				
	3. <b>Source :</b>				
	4. <b>Source :</b>				
<b>Impact Note</b> Y / 5	<b>Éléments probants pour justifier l'évaluation de l'impact</b>				
	1. <b>Source :</b>				
	2. <b>Source :</b>				
	3. <b>Source :</b>				
	4. <b>Source :</b>				
<b>Impact de la corruption</b> (consignez ceci juste après l'évaluation de l'impact afin de veiller à refléter vos idées)					
<b>Évaluation</b>					
Probabilité x Impact = X x Y					
Note totale : Z					
<b>Couleur :</b>	<b>Bleu</b>	<b>Vert</b>	<b>Jaune</b>	<b>Orange</b>	<b>Rouge</b>
<b>Niveau de risque</b>	<i>Très faible</i>	<i>Mineur</i>	<i>Modéré</i>	<i>Significatif</i>	<i>Très élevé</i>

La Fiche de travail C vous servira à consigner sept choses :

- la question sur le risque, son lien vis-à-vis de la corruption, ainsi qu'un bref résumé de la manière dont le risque se manifeste dans votre contexte ;
- indiquer le code du risque ;
- consigner vos notes de probabilité et d'impact (Étape 6) ;
- énumérer les éléments probants sur lesquels sont fondées votre analyse et vos notes (Étape 5) ;
- décrire brièvement votre conclusion à propos des impacts de pratiques entachées de corruption potentiels du risque (Étape 5) ;
- calculer une note totale (Étape 6) ;
- faire une évaluation préliminaire en encerclant la catégorie de risque appropriée correspondant au risque (Étape 6).

## 5.1 COMMENT UTILISER LES ÉLÉMENTS PROBANTS DANS VOTRE ÉVALUATION DES RISQUES

Vos conclusions sur la probabilité et l'impact de chaque risque doivent être étayées par des éléments probants que vous pouvez expliquer aux autres. La crédibilité de votre évaluation dépend de l'utilisation et de l'analyse d'informations de bonne qualité pour étayer votre jugement.

Gardez à l'esprit les conseils suivants et votre évaluation des risques en sera plus convaincante.

1. **Utilisez diverses sources** - Utilisez plusieurs sources d'éléments probants et indiquez des références complètes (y compris les liens URL, si possible).
2. **Utilisez votre cartographie et votre analyse contextuelle en tant qu'éléments probants** - Appuyez-vous sur votre analyse (à partir des Étapes 2 et 3) du processus, des lois, des institutions, des politiques publiques, des pratiques et du contexte, qui montrent comment ces éléments favorisent ou empêchent la survenue du risque. Vous pouvez utiliser les sources d'éléments probants sur lesquels vous êtes appuyé pour votre analyse antérieure du processus, de la pratique et du contexte.
3. **Utilisez les répétitions de risques en tant qu'éléments probants** - Si votre analyse montre que le même risque est le fruit de plusieurs vulnérabilités, vous pouvez utiliser cela comme élément probant de la probabilité et de l'impact.
4. **Expliquez pourquoi l'élément probant est pertinent** - Si ce n'est pas évident, vous devez expliquer comment l'élément probant vient étayer la probabilité/l'impact.
5. **L'élément probant associé à la probabilité sera souvent aussi l'élément probant associé à l'impact**, mais sous un angle différent. Par exemple, l'élément probant d'un suivi interne minutieux réduit la probabilité qu'un responsable du cadastre sollicite des pots-de-venir, etc. En même temps, cela signifie que si un comportement corrompu de ce type se produit, il est détecté et donc l'impact sur l'intégrité du processus d'octroi des licences est minimisé.
6. **Mesures d'atténuation** - Indiquez des éléments probants des contrôles qui réduisent la probabilité de survenue du risque ou qui pourraient en minimiser l'impact, par exemple, des audits indépendants, des

régimes de suivi actif, la supervision de la direction, ainsi que d'autres contrôles.

7. **Le contexte est important** - Par exemple, dans le cas des pays dont le secteur minier connaît une croissance rapide et qui enregistrent déjà des risques liés à la capacité du personnel du cadastre à traiter les demandes, la croissance projetée du secteur et donc la surcharge de travail du personnel du cadastre pourraient augmenter la probabilité de ce risque. Ou, en ce qui concerne les pays ayant peu de gisements de minerais, le transfert corrompu d'une ressource potentiellement rentable à un demandeur favorisé pourrait avoir un impact désastreux.
8. **Obtenez différents points de vue sur la note** - Il n'y a pas de réponse définitive à la probabilité ou à l'impact. La meilleure approche pour conférer de la crédibilité à cette partie de l'évaluation des risques est donc de montrer que vous avez obtenu et pris en compte les points de vue de différentes personnes sur votre analyse de la probabilité et de l'impact lors de l'attribution de vos notes finales (Cf. l'Étape 7, Validation).

### Comment analyser et évaluer la « probabilité »

*Que dit l'élément probant sur la probabilité que le risque se produise ?*

Il pourrait être utile de considérer les questions suivantes lors de l'analyse de la probabilité d'un risque:

- Depuis combien de temps pose-t-il problème ? Y a-t-il des exemples d'antécédents de survenue de ce risque ?
- Quelles mesures existantes sont en place pour prévenir le risque ? Sont-elles performantes ?

Les informations que vous avez recueillies et analysées à propos des vulnérabilités seront votre principale contribution lors de l'analyse de la probabilité. En plus des sources énumérées ci-dessus à la section 5.1, d'autres sources d'éléments probants pertinentes sont les suivantes :

- **cas ou allégations antérieurs de survenue de ce risque** (même dans d'autres secteurs); est-ce un problème connu ou reconnu ?  
Preuve : rapports académiques de recherche, articles de presse, rapports provenant du gouvernement ou d'agence pour l'intégrité, interviews d'experts, le rapport national ITIE, rapports avec études de cas spécifiques.

- **des notes basses sur les indices de gouvernance minière**, qui indiquent l'existence en général de lois inadéquates en matière d'octrois miniers et de gouvernance minière. Éléments probants : Examen MinGov de la Banque mondiale, Indice de gouvernance des ressources du NRGI, Indice du Fraser Institute.

## Comment analyser et évaluer l'« impact »

*Quelles sont les conséquences si le risque se produit ?  
Pour quoi ? Pour qui ?*

Voici quelques questions à poser lors de l'analyse de l'impact de corruption d'un risque :

- Quel type de corruption peut résulter du risque ? Est-il « systémique » (presque toujours problématique) ou « sporadique » (limité aux incidents « ponctuels »), ou entre les deux ?
- Quelles mesures existantes sont en place pour prévenir ou atténuer les conséquences potentielles (corruption) du risque ? Dans quelle mesure les mesures actuelles fonctionnent-elles ?
- Quel est l'impact négatif potentiel de la corruption qui en résulte et sur qui ou sur quoi a-t-il une incidence ?

Les éléments probants montrent

- des exemples de phénomènes de corruption dans votre pays ou dans un pays similaire résultant de ce type de vulnérabilité ;
- la mesure dans laquelle les systèmes fonctionnent pour mettre un terme à la corruption et gérer ou minimiser ses impacts ;
- l'impact sur d'autres risques de corruption ;
- l'impact potentiel de la pratique corrompue, quand elle se produit.

De faibles notes sur les indices de corruption et de bonne gouvernance peuvent indiquer une propension à la corruption, ainsi que l'impact négatif de la corruption, par exemple l'Indice de l'État de droit du World Justice Project, l'Indice de perceptions du risque de corruption de Transparency International, les Indicateurs de gouvernance de la Banque mondiale.

### « Le coût de la corruption » - Quel est l'impact de la corruption ?

Vous devez fournir quelques conclusions sur l'impact potentiel de la corruption résultant du risque, notamment sur le développement économique, les droits, l'État de droit, l'intégrité du processus d'octroi, l'investissement dans le secteur minier, les normes

environnementales, etc.

Il est important d'avoir une bonne compréhension des impacts de la corruption qui découlent de ce risque, afin que vous puissiez présenter des arguments solides aux autres parties prenantes sur les raisons pour lesquelles il est important de combattre ce risque.

Donnez vos conclusions sur l'impact potentiel du risque de corruption dans la section « Impact de la corruption », au bas de la Fiche de travail C (point 5).

## La corruption dans le processus d'octroi peut affaiblir ou réduire :

**l'impartialité** et l'équité dans la prise de décision concernant l'allocation des ressources publiques ;

**les droits** de propriété et d'accès des communautés à la terre et à l'eau ;

**les normes** pour l'environnement, le travail ou le traitement des communautés ;

**le revenu** versé à l'État sous la forme des frais de demande, et les effets d'entraînement sur les redevances et les impôts provenant de projets de mauvaise qualité résultant d'un processus d'octroi corrompu ;

**les bénéfiques** : les entreprises peuvent être condamnées à une amende ou perdre leurs licences si elles s'avèrent corrompues, et les versements de pots-de-vin et d'autres avantages représentent un coût supplémentaire ;

**la concurrence** dans le secteur minier, empêchant l'État d'optimiser l'activité d'exploitation minière et entraînant le retrait d'investisseurs honnêtes ;

**l'équité** envers les entreprises qui respectent la loi et suivent un processus adéquat ;

**la réputation** de votre pays et de votre gouvernement ;

**l'innovation** de nouvelles technologies ou de nouveaux processus, car des intérêts établis sont protégés ;

**la qualité des projets**, car l'entreprise qui paie le plus gros pot-de-vin obtient la licence, et non pas le meilleur candidat ;

**la redevabilité** des personnes qui sont, ou ont été, corrompues ;

**la transparence** pour le public et les propriétaires fonciers concernant la gestion de leurs ressources ;

**la légitimité des institutions publiques** et du secteur minier dans son ensemble, qui peut conduire à des conflits sociaux.

# ÉTAPE 6 : NOTER ET CONSIGNER LES RISQUES

Après avoir analysé et formulé une conclusion sur ce que l'élément probant signifie, donnez une note sur cinq à la probabilité et à l'impact du risque. Consignez les notes au point 3 de la Fiche de travail C.

Le but de la notation de la probabilité et de l'impact est de créer des informations qui pourront servir à identifier les risques prioritaires. La notation devient plus facile au fur et à mesure que vous développez votre jugement et votre assurance, mais il est important de ne pas lui consacrer trop de temps. La notation ne constitue pas une fin en soi, et les notes ne sont qu'un facteur à considérer pour établir les priorités, comme cela est expliqué à l'Étape 8.

En jugeant comment noter la probabilité et l'impact de chaque risque que vous avez analysé, il est important d'utiliser un éventail de points de vue et de parvenir à une conclusion par le biais d'une discussion de groupe sur les éléments probants.

## 6.1 CONSEILS POUR LA NOTATION DES RISQUES COMMUNS

Chaque risque commun de l'Annexe 1 contient un certain nombre de suggestions pour vous aider à noter à la fois la probabilité de survenue du risque et l'impact s'il se produit. Concernant le risque CP14 décrit à la Figure 5, les propositions suivantes sont formulées :

**CP14:** Quel est le risque d'interférence extérieure dans le processus d'octroi de licences ou autres de l'agence du cadastre ?

*L'interférence extérieure, telle que celle exercée par des politiciens, est parfois intégrée dans la conception d'un processus, par ex. lorsque des ministres possèdent des droits de veto ou à « agir dans l'intérêt de l'État » sur certaines questions. Cependant, sauf si ce type d'interférence est guidé par des critères connus, elle crée des occasions de biais, sape les décisions des fonctionnaires et peut être motivée par des pratiques corrompues.*

**Proposez :** 5/5 si l'octroi de licences ou autres de l'agence du cadastre est complètement politisé ; 3/5 si des personnages politiques ne s'impliquent que dans des projets d'intérêt public importants ; 1/5 s'il n'existe aucune interférence extérieure et que des administrateurs prennent les décisions concernant l'octroi.

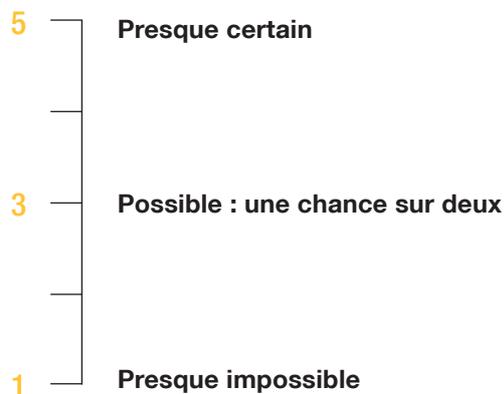
**Impact :** proposez : 5/5 si le marché des licences etc. d'exploration et de production n'est ni concurrentiel ; ni fondé sur le mérite en raison d'une interférence dans les décisions d'octroi ; 3/5 s'il existe une certaine interférence, entraînant quelque incertitude quant aux critères d'obtention d'une licence ou autre ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce qu'il y a peu d'activités d'exploitation minière à proprement dit.

Les notes proposées pour CP14 ne constituent pas la seule réponse. Vous devez évaluer les impacts potentiels en fonction de vos propres connaissances de votre pays ou juridiction.

## Noter la probabilité

Cet outil nécessite que vous attribuez une note sur 5 à la probabilité de chaque risque. Vous pouvez choisir une note sur une échelle de 5 points, c'est-à-dire 1, 2, 3, 4 ou 5.

- 5 sur 5 signifie que vous êtes presque certain qu'un événement va se produire.
- 3 sur 5 signifie qu'il est possible qu'un événement se produise – il y a une chance sur deux.
- 1 sur 5 signifie qu'un événement est presque impossible.



## Noter l'impact

La manière dont vous notez l'impact exige que vous fassiez preuve de discernement quant à la façon dont la pratique entachée de corruption entraîne un ou plusieurs des impacts cités à l'Étape 5 (la corruption a généralement de multiples impacts). Il peut être difficile de déterminer comment noter l'impact. Vous trouverez ci-dessous quelques conseils généraux :

- **Notez 4-5 (impact catastrophique-majeur)** pour tout ce qui a un impact sur *l'intégralité du système du processus d'octroi*. La « corruption systémique » du processus peut émaner de la perspective de n'importe quelle partie prenante.
- **Notez 4-5 (impact catastrophique-majeur)** pour tout événement grave isolé, p. ex. le transfert indu de ressources potentiellement rentables à un candidat favorisé, notamment si votre pays est doté d'un petit nombre de gisements exploitables.
- **Les notes de 2 à 3 (impact mineur-moderé)** dépendront de la mesure dans laquelle les impacts potentiels sont systémiques et gérables.
- **Notez 1 (impact insignifiant)** pour les événements isolés qui vont d'un impact mineur à un impact modéré.

## 6.2 CALCULER LA NOTE TOTALE

Calculez la note totale en multipliant la note correspondant à la probabilité et la note correspondant à l'impact (probabilité x impact = note totale). Une fois que vous avez calculé la note totale correspondant à chaque risque, consignez-la au point 6 de la Fiche de travail C.

### Points à prendre en compte lors de la notation de la probabilité et de l'impact

Vous pourriez trouver utile d'élaborer des critères ou une échelle pour évaluer les risques. Le Tableau 8 comprend certains des critères qu'utilisent les sections de Transparency International dans leur évaluation des risques.

Tableau 8 Critères utilisés par les sections de TI

Critères utilisés dans l'évaluation des risques au Cambodge<sup>25</sup>**Probabilité**

*Opportunité* (note sur 5) : fait référence à l'ensemble des processus juridiques qui autorisent un pouvoir discrétionnaire ou monopolistique dans la prise de décision, ou à des circonstances dans lesquelles l'inconduite ne sera ni détectée, ni punie ;

*Responsabilisation* (note sur 5) : fait référence à des structures administratives, sociales ou juridiques qui surveillent les actions et les comportements des personnes qui exercent des fonctions d'influence ou décisionnaires ;

*Intégrité* (note sur 5) : fait référence à l'éthique et aux valeurs respectées dans le cadre de leurs interactions avec les personnes avec lesquelles ils traitent de façon générale ou sur le plan professionnel.

Note de probabilité = moyenne des trois indicateurs

**Impact**

*Échelle* (note sur 5) : Taille possible de la malversation résultant du risque, que ce soit au niveau individuel ou institutionnel et/ou qu'il s'agisse d'un cas systémique ou isolé ;

*Conséquence* (note sur 5) : Résultat ou effet sur le revenu fiscal, l'économie, les affaires sociales et l'environnement ;

*Durée* (score sur 5) : Période pendant laquelle l'impact aura des conséquences socio-économiques négatives, y compris la période post-licence ;

Note d'impact totale = moyenne de trois indicateurs.

Critères utilisés dans l'évaluation des risques en Colombie<sup>26</sup>**Probabilité**

5/5 Presque certain que le risque se produira : il s'est produit plus d'une fois l'année précédente ;

4/5 Se produit dans la plupart des cas : il s'est produit 4-5 fois, ou s'est produit une fois dans l'année écoulée ;

3/5 Possible que le risque se produise : il s'est produit 2-3 fois, ou au moins une fois au cours des deux dernières années ;

2/5 Peut se produire : au moins un cas au cours des cinq dernières années ;

1/5 Exceptionnel : il n'existe aucun élément prouvant que ce risque soit survenu, ou le risque se produit à titre exceptionnel, aucun cas au cours des cinq dernières années.

**Impact**

5/5 Conséquences désastreuses non seulement sur le processus d'octroi mais aussi sur le secteur minier ;

4/5 A des répercussions sur l'ensemble du processus d'octroi de façon systématique ;

3/5 Impact partiel sur le processus d'octroi ;

2/5 A des répercussions mineures sur le déroulement du processus d'octroi ;

1/5 Ne touche pas directement le processus, l'impact est faible et insignifiant.

25. M. Kim, *Cambodia's Mineral Exploration Licensing Process: Governance Risk Assessment* (Phnom Penh: TI Cambodge, 2017).

26. Puertas Velasco et Muñoz Criado, *Mapa de riesgos de corrupción en el otorgamiento de títulos mineros y licencias ambientales* (Bogota: Transparencia por Colombia, 2017).

### 6.3 POSITIONNER VOS RISQUES SUR LA MATRICE

La **Fiche de travail D** est une matrice de risques bidimensionnelle qui constitue la norme dans la gestion de risques. Positionnez les notes totales (probabilité x impact) sur la matrice. Un exemplaire vierge de la Fiche de travail D se trouve à l'Annexe 8.

L'exemple de Fiche de travail D indiqué ci-dessous a été rempli à l'aide des quatre risques hypothétiques suivants :

<b>Risque 1</b>	Probabilité = 2 ; Impact = 1	$2 \times 1 = 2$
<b>Risque 2</b>	Probabilité = 5 ; Impact = 2	$5 \times 2 = 10$
<b>Risque 3</b>	Probabilité = 2 ; Impact = 4	$2 \times 4 = 8$
<b>Risque 4</b>	Probabilité = 4 ; Impact = 5	$4 \times 5 = 20$

Figure 7 Fiche de travail D : Matrice des risques avec quatre exemples de risques

<b>Probabilité</b>	<b>5 Presque certain</b>	5	<b>Risque 2 10</b>	15	20	25
	<b>4 Probable</b>	4	8	12	16	<b>Risque 4 20</b>
	<b>3 Possible</b>	3	6	9	12	15
	<b>2 Improbable</b>	<b>Risque 1 2</b>	4	6	<b>Risque 3 8</b>	10
	<b>1 Presque impossible</b>	1	2	3	4	5
			<b>1 Insignifiant</b>	<b>2 Mineur</b>	<b>3 Modéré</b>	<b>4 Majeur</b>
		<b>Impact</b>				

Inscrire les notes sur la Fiche de travail D à l'aide du code que vous avez attribué au risque est un moyen plus rapide et moins encombré de consigner de nombreux risques dans la matrice que le recours aux mots.

## Les codes couleurs indiquent l'importance du risque

Parce que la matrice des risques a déjà été divisée en cinq zones de couleurs recommandées, le simple fait de positionner un risque sur la matrice suggèrera un niveau d'importance. Il y a cinq niveaux d'importance, chacun assigné d'une couleur différente, comme indiqué au point 7 de la Fiche de travail C et à la Figure 8 ci-dessous.

Figure 8 Échelle de codage par couleur

Couleur	Bleu	Vert	Jaune	Orange	Rouge
Niveau de risque	<i>Très faible</i>	<i>Faible</i>	<i>Modéré</i>	<i>Élevé</i>	<i>Très élevé</i>

Une fois que vous avez (1) calculé une note totale pour un risque, puis (2) positionné cette note sur la Fiche de travail D pour déterminer à quelle catégorie de couleur il appartient, revenez à la Fiche de travail C et encerclez la couleur et le niveau de risque approprié au point 7 en bas de la fiche de travail.

### Différences entre les notes totales et le codage couleur

Vous constaterez dans la Fiche de travail D que des notes totales identiques peuvent avoir une couleur différente et donc représentent différents niveaux de risques.

La différence de codage couleur s'explique parce que la matrice met l'accent sur l'**impact** en tant que facteur clé de préoccupation. Les risques qui ont une forte probabilité, mais qui n'ont pas un impact aussi élevé, sont classés comme moins importants que les risques ayant la même note totale, lorsque cette note est calculée sur la base d'une faible probabilité et d'un impact élevé.

Par exemple, le « Risque 2 » a une note totale de 10 (5 x 2), et est classé dans la catégorie jaune (modéré), alors que le Risque 3, qui a une note totale plus faible de 8 (2 x 4) est classé dans la catégorie orange (élevé). Cela signifie que le Risque 3 est plus grave que le Risque 2, même s'il a une note plus faible.

# ÉTAPE 7 : VALIDER L'ÉVALUATION DES RISQUES

**Validez les évaluations individuelles des risques auprès de différentes parties prenantes pour vous assurer que l'évaluation globale est crédible et robuste.**

Évaluer la probabilité et l'impact d'un risque suppose de porter un jugement. Même si vous avez utilisé des éléments probants, ainsi que d'autres sources (et pas seulement votre opinion personnelle), l'évaluation des risques repose toujours sur votre expérience. Par conséquent, un solide processus de validation qui implique d'autres perspectives peut minimiser la subjectivité et les perceptions de biais potentielles. C'est une étape importante pour rendre votre évaluation des risques plus convaincante.

## Qui peut valider les résultats ?

Obtenez les points de vue de représentants issus de différents secteurs, représentant différentes perspectives. Obtenez au moins trois perspectives différentes par évaluation de risque.

Les personnes qui valident les résultats ne doivent pas être les mêmes personnes que vous avez interviewées ou dont les éléments probants vous ont servi à évaluer le risque. Choisissez des personnes ayant une certaine connaissance ou expérience de l'aspect du processus d'octroi de droits miniers auquel le risque se rapporte.

## Comment doivent-elles participer ?

Vous pourriez organiser un atelier de validation multipartite ou des rencontres individuelles. Réunir des points de vue différents peut susciter des discussions intéressantes, mais dans l'éventualité où il y aurait des tensions entre les parties prenantes ou si vous pensez que certaines parties prenantes pourraient être intimidées ou réticentes à participer à un groupe, les rencontres individuelles peuvent s'avérer un meilleur choix.

Commencez par expliquer le but du projet de recherche et expliquez les méthodes utilisées dans l'évaluation des risques, y compris la cartographie des processus et l'analyse contextuelle, ainsi que les éléments probants sur lesquels repose votre évaluation des risques.

## Que doivent-elles valider ?

Demandez aux validateurs leurs points de vue sur vos évaluations de risque individuelle :

- Quelle est la validité des éléments probants sur lesquels vous vous êtes appuyé ? Manque-t-il des éléments probants ?
- L'analyse de l'élément probant de la probabilité et de l'impact est-elle raisonnable ?
- Les conclusions (notes) sont-elles raisonnables ? Quelle note donneraient-ils et pourquoi ?

Du fait que l'évaluation des risques est une question de jugement, demandez aux validateurs d'expliquer pourquoi ils sont ou ne sont pas d'accord. Envoyer une copie de l'évaluation des risques aux validateurs avant de les rencontrer en personne peut leur donner plus de temps pour examiner votre évaluation.

## Comment faire face aux désaccords

Considérez les points de vue des validateurs : leurs commentaires sont-ils raisonnables ? Devriez-vous modifier ou ajouter des éléments probants ? Devriez-vous modifier des notes ? Vous devrez décider si vous devez apporter des modifications, mais ne vous sentez pas obligé de faire des changements que vous ne jugez pas justifiés (cela peut toutefois avoir des répercussions sur votre stratégie de communication, donc gardez à l'esprit les questions qui ont fait l'objet d'une polémique).



**03**

**COMMUNIQUER  
LES RÉSULTATS**

01

**CARTOGRAPHIER LE  
PROCESSUS D'OCTROI  
DANS LE SECTEUR MINIER  
ET SON CONTEXTE**

**ÉTAPE 1**

DÉFINIR LE PÉRIMÈTRE DE  
L'ÉVALUATION



**ÉTAPE 2**

CARTOGRAPHIER LE  
PROCESSUS D'OCTROI  
ET LA PRATIQUE



**ÉTAPE 2A**

IDENTIFIER LES VULNÉRABILITÉS  
À LA CORRUPTION DANS LE  
PROCESSUS ET DANS LA  
PRATIQUE



**ÉTAPE 3**

ANALYSER LE CONTEXTE  
DES OCTROIS



**ÉTAPE 3A**

IDENTIFIER LES  
VULNÉRABILITÉS À LA  
CORRUPTION DANS LE  
CONTEXTE DES OCTROIS

02

**ÉVALUER LES RISQUES  
DE CORRUPTION**

**ÉTAPE 4**

IDENTIFIER LES RISQUES DE  
CORRUPTION RÉSULTANT DES  
VULNÉRABILITÉS



**ÉTAPE 5**

ANALYSER LES ÉLÉMENTS  
PROBANTS CONCERNANT LA  
PROBABILITÉ ET L'IMPACT DE  
CHAQUE RISQUE



**ÉTAPE 6**

NOTER LA PROBABILITÉ ET  
L'IMPACT DU RISQUE



**ÉTAPE 7**

VALIDER LES RÉSULTATS DE  
L'ÉVALUATION DES RISQUES

03

**COMMUNIQUER  
LES RÉSULTATS**

**ÉTAPE 8**

HIÉRARCHISER LES  
RISQUES DE CORRUPTION  
À DES FINS D'ACTION



**ÉTAPE 9**

RÉDIGER UN RAPPORT  
D'ÉVALUATION DES RISQUES  
DE CORRUPTION

# ÉTAPE 8 : HIÉRARCHISER LES RISQUES À DES FINS D'ACTION

Dans cette étape, vous déterminerez quels sont les risques prioritaires à prévenir ou à gérer. Vous ne serez pas en mesure d'agir sur tous les risques que vous avez évalués, donc cette étape est cruciale pour passer de la recherche à l'action.

À la fin de l'Étape 7, vous aurez identifié et évalué une multitude de risques différents associés à votre pays. Pour passer de la recherche à l'action, il est essentiel de déterminer quels risques de corruption sont prioritaires pour votre stratégie de lutte contre la corruption. Cette section explique comment identifier les risques qui appellent à une action prioritaire.

Vous devez être pragmatique quant aux risques que vous pouvez cibler en fonction des ressources dont vous disposez. Cela signifie hiérarchiser les risques en utilisant plus de critères que simplement la note totale et la catégorie de couleur. Gérer les risques qui sont finalement sélectionnés comme étant prioritaires doit être « faisable » compte tenu de vos ressources, de vos partenaires d'exécution potentiels et de votre contexte.

Du fait qu'une action efficace repose sur la coopération des principales parties prenantes, vous souhaitez peut-être organiser un atelier ou une réunion pour présenter les résultats de votre évaluation de risques et obtenir un soutien pour une action conjointe sur les risques prioritaires. Les personnes que vous invitez dépendront des parties prenantes que vous avez consultées au cours du processus de recherche et du soutien et de la collaboration desquelles vous avez besoin pour agir sur les risques prioritaires à l'avenir. Utilisez la réunion pour évaluer l'intérêt et la volonté des différentes parties prenantes de travailler sur différents risques.

## Qui inviter à une réunion sur les risques prioritaires

Les participants potentiels pourraient être les suivants : des **organisations de la société civile** (p. ex. environnementales ou des groupes autochtones) ; des dirigeants de communautés touchées par l'exploitation minière ; des **fonctionnaires** (notamment ceux travaillant pour l'agence du cadastre, mais aussi les organismes aux affaires environnementales ou autochtones, ainsi que le ministère des Finances ou le Trésor, qui sont tous deux intéressés par le problème de perte de revenus) ; des personnalités politiques ; des fonctionnaires locaux dans les zones touchées par l'exploitation minière ; des **représentants de compagnies minières** (étrangères et nationales) ; les chambres de commerce ; ainsi que votre **organisme de lutte contre la corruption ou le ministère de la Justice**.

Il est utile de se faire une idée de vos risques prioritaires avant de consulter un groupe plus important.

## 8.1 MÉTHODE DE HIÉRARCHISATION

Le dosage précis des risques que vous hiérarchisez doit reposer sur :

- l'**urgence** du risque ;
- l'**impact** que vous pouvez créer si vous gérez ce risque ;
- la **faisabilité** de la gestion du risque.

Vous avez recueilli maintes informations tout au long du processus d'évaluation des risques qui vous seront utiles pour évaluer les risques sur la base de ces critères :

Source d'information :	Quels éléments m'indiquent que le risque est <b>urgent</b> ?	Quels éléments m'indiquent que le fait de gérer le risque aura un <b>impact</b> ?	Quels éléments m'indiquent que c'est <b>faisable</b> ?
1. Note	✓		
2. Catégorie de couleur	✓	✓	
3. Analyse contextuelle	✓	✓	✓
4. Collaboration des parties prenantes			✓
5. Ressources disponibles			✓

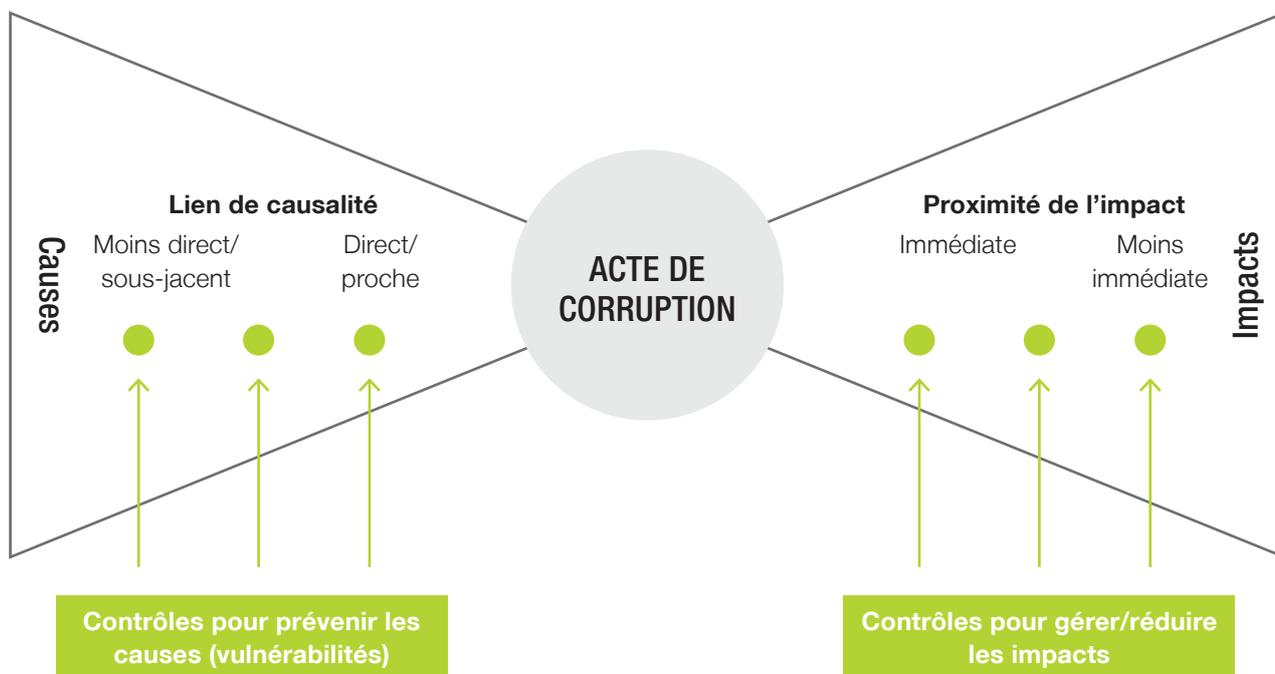
### Urgence et impact

L'évaluation des risques devrait pouvoir mettre en évidence les risques qui demandent à être gérés sans attendre et sur lesquels vous pourriez créer le plus d'impact. Ce sont généralement les risques qui appartiennent aux catégories de couleurs « très élevé » (rouge) ou « élevé » (orange).

### Faisabilité

Pour déterminer s'il est possible de gérer un risque dans le cadre de votre stratégie d'action, vous devez d'abord réfléchir au changement qu'il conviendrait d'apporter pour atténuer (prévenir) ledit risque ou en gérer les impacts.

Figure 9 Analyse « nœud papillon »



### Quel changement est nécessaire ?

Vous devez réfléchir au changement (ou à l'intervention) requis pour gérer le risque. Est-il préférable d'essayer de prévenir le risque de corruption en traitant les vulnérabilités ? Si c'est le cas, quelles sont les causes sous-jacentes de ces vulnérabilités ? Ou alors devez-vous vous concentrer sur la gestion des conséquences de pratiques entachées corruption si elles se produisent ? De quel genre de contrôles auriez-vous besoin ? Une analyse « nœud papillon » illustrée à la Figure 9 peut vous aider dans votre réflexion.

### Est-ce faisable ?

Dans cette optique, vous pouvez déterminer si une intervention destinée à contrôler les causes ou réduire les impacts du risque de corruption est susceptible de réussir compte tenu de votre contexte, du niveau d'intérêt des parties prenantes concernées et des ressources humaines et financières à votre disposition.

**Contexte :** Votre analyse de la situation politique vous fera savoir, par exemple, si la mobilisation du soutien public pour plaider en faveur du changement sera efficace. Là où il existe une répression politique et où les gens ont peur de s'exprimer, il se peut que cela ne soit pas une option possible.

**Intérêt et soutien des parties prenantes :** Avez-vous besoin du soutien d'autres acteurs pour traiter ce risque ? Quels acteurs auront le plus d'influence ? Ces acteurs sont-ils intéressés et disposés à vous soutenir ?

Il vous faudra peut-être mener une analyse des parties prenantes. Référez-vous à l'Annexe 4 : Analyse des parties prenantes pour obtenir des conseils.

**Ressources :** Un élément important à considérer concerne les ressources humaines et financières à votre disposition et dont vous pourriez avoir besoin pour gérer les risques. Vous n'aurez probablement pas les ressources disponibles pour gérer tous les risques rouges, de sorte qu'il faudra faire des choix.

## 8.2 DÉTERMINER LES RISQUES PRIORITAIRES

Vous pouvez rassembler ces informations dans un tableau semblable à celui de la Fiche de travail E, à l'Annexe 9. Évaluez les informations et arrivez à une conclusion quant à savoir si le risque implique une action prioritaire.

### Exemple de Fiche de travail E

Quels éléments m'indiquent que le risque est URGENT ?	Quels éléments m'indiquent que le fait de remédier au risque aura un IMPACT ?	Quels éléments m'indiquent que c'est FAISABLE ?			Le risque nécessite-t-il une action PRIORITAIRE ?
Note + Couleur	Note d'impact + Contexte	Intérêt des parties prenantes + Ressources			
<p><b>Risque 1</b> : quel est le risque que les droits des propriétaires fonciers ne soient pas respectés, ni protégés ?</p> <p>Probabilité = 4 Impact = 5 <b>Note totale = 20</b></p> <p><b>La couleur est ROUGE</b></p> <p>Les note + couleur suggèrent que le niveau de risque est très élevé)</p>	<p><b>La note d'impact</b> est 5/5. Ainsi le fait de remédier à ce risque aura un impact important.</p> <p><b>Facteurs contextuels :</b> Il existe un intérêt public accru dans le secteur minier, y compris pour les impacts néfastes sur les communautés locales. Les compagnies minières sont frustrées par le manque de direction du gouvernement. Il s'agit d'un « bon » problème, et c'est à présent également le bon moment, pour faire pression sur les autorités politiques.</p>	<p><b>les parties prenantes :</b> Les compagnies minières et les propriétaires fonciers sont, tant les uns que les autres, intéressés par la résolution de ce problème, mais les personnalités politiques et les fonctionnaires sont susceptibles de créer des difficultés.</p>	<p><b>Coût :</b> Probablement cher. Une action nécessitera des recherches de fond (mais une OSC étrangère est intéressée pour la financer), et sera suivie d'un lobbying politique et de consultations.</p>	<p><b>Délai requis :</b> 2 ans pourraient s'écouler avant de voir un changement significatif concernant ce problème. Le lobbying politique et la consultation locale prendront beaucoup de temps.</p>	<p><b>Oui.</b> Ceci est un risque coûteux et chronophage, mais des parties prenantes sont intéressées, une occasion d'agir existe, et il s'agit d'un problème systémique significatif.</p> <p><i>Aura des effets d'entraînement concernant la gestion d'autres risques.</i></p>

### Listes de surveillance

Certains risques ont une faible probabilité de se produire, mais s'ils se produisaient, ils auraient un impact négatif significatif sur le processus d'octroi de droits miniers. D'autres risques pourraient avoir une plus grande probabilité de se produire, mais pourraient être trop sensibles pour même envisager d'en discuter, trop coûteux à gérer ou bien nécessiter d'une collaboration multipartite difficile à réaliser.

Cela ne vaut généralement pas la peine d'investir de nombreuses ressources pour gérer de tels risques, mais il est utile de les consigner sur une liste de surveillance au cas où il deviendrait possible de les gérer à l'avenir.

# ÉTAPE 9 : RÉDIGER UN RAPPORT D'ÉVALUATION DES RISQUES

Pour communiquer vos résultats et conclusions aux principales parties prenantes, vous devez rédiger un rapport d'évaluation des risques. Vous pouvez utiliser votre rapport pour justifier l'action et appuyer votre stratégie de lutte contre la corruption.

## 9.1 PROPOSITION DE STRUCTURE DU RAPPORT

La description ci-dessous contient une proposition de structure et des éléments utiles à inclure dans votre rapport d'évaluation des risques. Vous pouvez modifier la structure pour présenter les informations de la manière qui correspond le mieux à votre contexte, ainsi que la façon dont vous avez mené les recherches.

**Résumé exécutif** : mettre en évidence vos principales conclusions et recommandations

**Introduction** : objectif de l'évaluation des risques et structure du rapport

**Contexte :**

- Informations contextuelles essentielles sur le secteur minier et la gouvernance du secteur minier dans votre pays (principaux acteurs, cadre juridique et politique).
- Explication de la façon dont les droits miniers sont attribués (processus d'octroi de licences, de permis, de contrats).

**Explication du périmètre :**

- Quels processus d'octroi ont été examinés et pourquoi ?
- Quelles régions/études de cas et pourquoi ?
- Quels processus connexes (p. ex. autorisations environnementales, etc.) et pourquoi ?

**Méthodes :**

- Étapes clés de l'outil MACRA.
- La collecte de données et les méthodes de recherche (p. ex. types de sources, nombre d'entretiens, emplacement, le cas échéant) et justification de ces méthodes.
- Méthode utilisée pour noter le risque (groupe de discussion, nombre de personnes impliquées, secteurs dont ces dernières sont issues).
- Processus de validation et de révision.
- Limitations (p ex. concernant la disponibilité et l'accessibilité des informations).

**Le processus d'octroi, la pratique et le contexte :**

- Décrivez le processus d'octroi, la pratique et le contexte (à partir des Étapes 2 et 3) :
  - Incluez les cartographies de processus de l'Étape 2, assorties d'un texte explicatif.
- Mettez en évidence les vulnérabilités et les risques de corruption correspondants (à partir des Étapes 2A, 3A et 4) ainsi que les points forts, puis citez des éléments probants à l'appui.
  - Vous pouvez inclure la Fiche de travail A en tant que résumé.

**Résultats - Le profil des risques et les notes d'évaluation des risques :**

- Présentez un résumé des notes provenant de l'évaluation (Étapes 5 et 6), ainsi que les principaux points forts.
  - Vous pouvez inclure la matrice des risques.

**Discussion des résultats** : C'est votre interprétation des données et c'est une partie critique du rapport.

**Limites des résultats** : Reconnaissez les limites liées à l'accessibilité des informations, aux personnes interrogées, etc.

**Conclusions :**

- Risques et actions prioritaires recommandées ;
- Indication des recherches supplémentaires qui sont nécessaires.

**Liste de références** : Liste de toutes les références citées dans votre rapport.

**Annexes** : Y compris les fiches de travail d'évaluation des risques (fiches de travail C)

## 9.2 INTERPRÉTER LES DONNÉES

La section sur la discussion des résultats vous permet d'analyser et de faire des observations utiles sur les évolutions et les tendances des vulnérabilités et les notes d'évaluation des risques.

Par exemple, vous pourriez faire quelques observations sur les évolutions et les tendances liées aux éléments suivants :

- les **types/catégories de risques** : les risques appartiennent-ils à une catégorie particulière ? Quelles pourraient être les raisons à cela ?
- les **sources de risque** : les risques sont-ils principalement liés à une institution ou à une loi particulière ? Existe-t-il des risques qui surviennent à plusieurs reprises à partir de différentes vulnérabilités ?
- le **contexte** : la juridiction infranationale/le type ou la taille de l'entreprise/l'aspect du processus d'octroi dans le secteur minier font-ils une différence quant au profil de risque ?
- les **relations entre les risques** : comment les risques sont-ils liés les uns aux autres ? Existe-t-il des risques qui augmentent la probabilité d'autres risques ?
- les **types d'impacts** : qui ou quoi est le plus touché par les risques ?

N'oubliez pas de résumer vos résultats sur les points forts du processus d'octroi, afin de fournir une image plus complète du profil de risque.

## 9.3 RÉDIGER UN RAPPORT CONVAINQUANT

Il est important d'écrire clairement et dans un style concis. N'employez pas un langage trop technique et ne supposez que le lecteur possède une expertise dans le secteur minier. Expliquez les principaux concepts.

N'employez pas un langage émotif et évitez de présenter des opinions ou des points de vue personnels - toutes les conclusions doivent reposer sur une analyse des éléments probants.

Référez les éléments probants à l'appui de vos déclarations, en particulier concernant les vulnérabilités. Ne laissez pas les éléments probants dans les fiches de travail. Incorporez-les dans le corps du rapport.

Faites part de votre jugement sur la qualité et la crédibilité des informations, en particulier celles tirées des entretiens, dans la façon dont vous présentez ces informations : reconnaissez les limites des éléments probants ou lorsque les points de vue sont contradictoires et employez un langage adapté lorsque les éléments probants ne sont pas concluants (par exemple, « cela pourrait indiquer que ..., cependant ») pour permettre au lecteur de tirer ses propres conclusions.

Demandez-vous si vous êtes à l'aise pour défendre le contenu et les conclusions du rapport de la façon dont ils sont présentés ?

C'est une bonne idée de faire examiner le rapport par un ou deux experts qui n'ont pas participé au processus de recherche.

Un rapport convaincant sera un instrument puissant de plaidoyer pour lutter contre la corruption dans le secteur minier et soutenir votre stratégie de lutte contre la corruption.

---

# **ANNEXES**

**Annexe 1 : Risques communs**

**Annexe 2 : Cartographies du processus d'octroi**

**Annexe 3 : Sources d'éléments probants**

**Annexe 4 : Analyse des parties prenantes**

**Annexe 5 : Fiche de travail A - Vulnérabilités et risques**

**Annexe 6 : Fiche de travail B - Analyse PEST**

**Annexe 7 : Fiche de travail C - Évaluation de risques**

**Annexe 8 : Fiche de travail D - Matrice vierge des risques**

**Annexe 9 : Fiche de travail E - Exemple de tableau de hiérarchisation**

**Annexe 10 : Références et bibliographie**

# ANNEXE 1 : RISQUES COMMUNS

## REMARQUES :

La plupart des risques communs énumérés ici ne font pas la distinction entre les risques concernant les licences, les permis et les contrats, mais font simplement référence à l'octroi » ou aux « processus d'octroi ».

Les risques sont organisés en cinq catégories. Certaines de ces catégories sont divisées en sous-catégories :

Enfin, n'oubliez pas que vous n'êtes pas limité aux notes suggérées pour la probabilité et l'impact. Vous devez évaluer les impacts potentiels en fonction de vos propres connaissances et du contexte. Les notes suggérées pour chaque risque représentent simplement tout un ensemble de notes pouvant éventuellement guider votre réflexion.

## Catégories de risques de corruption

Contexte	1. Facteurs contextuels (FC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre de l'octroi de droits dans le secteur minier</li> <li>• Acteurs du secteur minier</li> <li>• Droits fonciers</li> <li>• Cadre de la lutte contre la corruption</li> </ul>
	2. Conception de processus (CP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande</li> <li>• Évaluation</li> <li>• Approbation et supervision</li> </ul>
Processus d'octroi	3. Pratique de processus (PP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande</li> <li>• Évaluation</li> <li>• Approbation et supervision</li> </ul>
	4. Étude d'impact environnemental et social (EIES)	
Approbations liées à l'exploitation minière	5. Consultation locale (CL)	

---

## FACTEURS CONTEXTUELS (FC)

### Les risques de corruption dans le contexte du déroulement du processus d'octroi dans le secteur minier.

---

#### CADRE DES OCTROIS DANS LE SECTEUR MINIER

**FC1 : Quel est le risque que le processus d'octroi lui-même ait été formulé de manière à favoriser des intérêts privés avant l'intérêt public, ou le serait au cas où une réforme viendrait à être envisagée ?** *Dans certains pays, le cadre administratif du processus d'octroi peut être conçu de manière à favoriser certains intérêts avant l'intérêt public. Dans de tels cas, le processus peut sembler à l'abri de pratiques entachées de corruption, mais, en fait, l'ensemble du processus est corrompu et ce, dès le début.*

*Dans certains pays, le cadre administratif du processus d'octroi peut être conçu de manière à favoriser certains intérêts avant l'intérêt public. Dans de tels cas, le processus peut sembler à l'abri de pratiques entachées de corruption, mais, en fait, l'ensemble du processus est corrompu et ce, dès le début.*

**Probabilité :** proposez 5/5 si les compagnies minières ont participé directement à la conception du processus d'octroi ; 3/5 si des entreprises ont exercé quelque lobbying, mais que les administrateurs ont eu le dernier mot à propos de la conception de processus ; 1/5 si des entreprises ont été exclues de la conception du processus.

**Impact :** proposez 5/5 si le processus d'octroi a été conçu de manière à avantager les intérêts d'entreprises avant l'intérêt public ; 3/5 si le processus d'octroi répond aux besoins d'intérêts privés, mais que cela se limite à certaines zones ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que d'autres contrôles protègent l'intérêt public.

**FC2 : Quel est le risque que la décentralisation du pouvoir décisionnaire du gouvernement (par ex. vers des agences au niveau gouvernemental provincial ou local) crée une incertitude dans le processus d'octroi ?** *La décentralisation peut entraîner une confusion et des insuffisances concernant la communication d'informations et l'autorisation des licences, ce qui crée des occasions pour des phénomènes de corruption de se produire.*

*La décentralisation peut entraîner une confusion et des insuffisances concernant la communication d'informations et l'autorisation des licences, ce qui crée des occasions pour des phénomènes de corruption de se produire.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si la décentralisation est déjà identifiée comme étant un problème majeur causant de l'incertitude ; 3/5 si les agences décentralisées sont dotées d'une certaine capacité, mais il existe toujours quelque incertitude ; 1/5 si la décentralisation ne contribue pas à l'incertitude.

**Impact :** proposez : 5/5 si la décentralisation entraîne une confusion et une incertitude systémiques ; 3/5 s'il existe une certaine incertitude, mais seulement dans des zones d'importance moindre ; 1/5 en cas d'incertitude causée par la décentralisation, mais dont l'impact est minimal.

**FC3 : Quel est le risque que le personnel et les directeurs du cadastre ne soient pas en mesure de faire face à la charge de travail de l'agence ?** *La charge excessive de travail et l'insuffisance des ressources ralentissent le processus d'octroi, créant des incitations à demander de « l'argent pour accélérer le processus » et, dans le cas des fonctionnaires, à manipuler le processus en travaillant sur des demandes sélectionnées.*

*La charge excessive de travail et l'insuffisance des ressources ralentissent le processus d'octroi, créant des incitations à demander de « l'argent pour accélérer le processus » et, dans le cas des fonctionnaires, à manipuler le processus en travaillant sur des demandes sélectionnées.*

**Probabilité :** proposez 5/5 si le manque de personnel ou la surcharge de travail est un problème largement admis ; 3/5 s'il existe des retards occasionnels en raison de la charge de travail de l'agence, mais que le personnel est généralement en mesure de faire face ; 1/5 s'il y a suffisamment de personnel pour la quantité de travail requis.

**Impact :** proposez 5/5 si les pressions et les retards systémiques liés à la charge de travail encouragent la pratique répandue de propositions et de demandes de pots-de-vin et d'argent pour accélérer le processus ; 3/5 s'il y a des retards et un certain degré de pratiques corrompues en raison des pressions liées à la charge de travail, mais seulement pour des projets de moindre importance ; 1/5 si les phénomènes de corruption causés par la charge de travail ou les retards est très inhabituelle.

**FC4 : Quel est le risque que les salaires du personnel de l'agence du cadastre (ou équivalent) soient inférieurs à un salaire décent ?** *Les bas salaires pourraient être une incitation à exiger des pots-de-vin, de l'argent pour accélérer le processus ou bien des cadeaux, surtout si les salaires de leurs homologues du secteur minier privé sont beaucoup plus élevés. Fait important, les compagnies minières seront conscientes des différences de salaires et*

*Les bas salaires pourraient être une incitation à exiger des pots-de-vin, de l'argent pour accélérer le processus ou bien des cadeaux, surtout si les salaires de leurs homologues du secteur minier privé sont beaucoup plus élevés. Fait important, les compagnies minières seront conscientes des différences de salaires et*



*pourraient cibler les griefs des fonctionnaires portant sur les salaires.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les salaires du personnel sont connus pour être très bas, par exemple en deçà d'un salaire décent ; 3/5 si certains salaires sont bas, mais que les salaires des principaux décideurs sont adéquats ; 1/5 si les salaires sont élevés.

**Impact :** proposez : 5/5 si les demandes de pots-de-vin, d'argent pour accélérer le processus et de cadeaux par des fonctionnaires du cadastre sont systémiques ; 3/5 si certains membres du personnel font ce type de demande, mais que celles-ci ne sont pas systémiques ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce qu'il y a peu de demandes de licences, etc.

**FC5 : Quel est le risque que les fonctionnaires de l'agence du cadastre occupent un emploi secondaire au sein de compagnies minières ?**

*L'emploi secondaire au sein d'une compagnie minière crée des risques de fuite d'informations confidentielles et de prise de décisions en faveur de l'employeur privé.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si l'emploi secondaire au sein de compagnies minières est une pratique très répandue ; 3/5 s'il existe des cas avérés d'emploi secondaire, mais que cette pratique est inhabituelle ; 1/5 s'il n'existe aucun cas avéré d'emploi secondaire ou si des contrôles stricts et des sanctions sont en place.

**Impact :** proposez : 5/5 si l'emploi secondaire est une pratique très répandue et que les fonctionnaires prennent régulièrement des décisions favorisant leur employeur du secteur minier ; 3/5 si des cas d'emploi secondaire ont été détectés, mais que cette pratique semble avoir peu d'impact sur la prise de décision, par ex. en raison de contrôles ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. en raison du petit nombre de licences, etc. octroyées.

**FC6 : Quel est le risque que le personnel de l'agence du cadastre ne possède pas les compétences nécessaires pour effectuer son travail ?**

*Un manque de compétences ou une incompétence de la part du personnel de l'agence du cadastre permet aux compagnies minières d'exploiter l'ignorance et les erreurs de ce dernier, en vue de se livrer à une non-conformité liée à la corruption ou de proposer des pots-de-vin ou de l'argent pour accélérer la procédure.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si l'incompétence du personnel de l'agence du cadastre est un problème

largement admis ; 3/5 s'il existe une certaine incompétence, cependant, dans les domaines importants de l'agence, le personnel est doté de bonnes compétences ; 1/5 si l'agence a une bonne réputation concernant les qualifications et la compétence de son personnel.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe des erreurs systémiques et des retards qui facilitent la corruption, le versement d'argent pour accélérer le processus et une non-conformité liée à la corruption ; 3/5 s'il existe quelques erreurs et retards qui encouragent la corruption ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que, bien qu'il y ait des erreurs et des retards, ceux-ci ne facilitent pas la corruption.

**FC7 : Quel est le risque d'« emprise réglementaire » du personnel de l'agence du cadastre par les sociétés minières ?**

*L'« emprise réglementaire » se produit lorsque des fonctionnaires peuvent commencer à s'identifier aux objectifs des entreprises plutôt qu'aux objectifs de leur gouvernement, ce qui crée des occasions pour les entreprises de les manipuler. Cette « emprise » sur le personnel du cadastre peut se produire par le biais de cadeaux, d'avantages indus ou de l'utilisation de l'infrastructure de l'entreprise par le personnel au cours des visites de sites miniers.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 s'il est largement admis que les fonctionnaires des agences du cadastre s'identifient aux préoccupations des entreprises ; 3/5 si cette « emprise » est rare, par ex. parce que l'agence du cadastre a mis des contrôles en place pour remédier à ce problème ; 1/5 si cette « emprise » ne se produit jamais.

**Impact :** proposez : 5/5 si les décisions prises par les fonctionnaires du cadastre favorisent massivement les intérêts des entreprises avant l'intérêt public ; 3/5 s'il existe un certain favoritisme, mais seulement dans des zones limitées ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que d'autres contrôles existent pour gérer l'impact négatif potentiel.

**ACTEURS DU SECTEUR MINIER**

**FC8 : Quel est le risque que les entreprises d'État du pays bénéficient d'un traitement juridique préférentiel par rapport à d'autres compagnies minières ?** *Le traitement préférentiel des entreprises d'État signifie que le marché des licences et des permis*

*peut ne pas être véritablement ouvert à la concurrence des compagnies minières privées, ce qui peut inciter des parties privées à payer des pots-de-vin pour accéder au marché par le biais de partenariats.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les entreprises d'État du pays obtiennent toujours un traitement préférentiel ; 3/5 s'il existe une certaine préférence pour les entreprises d'État, mais seulement si leurs demandes en valent la peine ; 1/5 si les entreprises d'État du pays ne bénéficient jamais d'un traitement préférentiel.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il n'existe pas de marché privé efficace pour les droits miniers, même s'il est censé y en avoir un ; 3/5 si le marché privé pour les droits miniers est étroit, mais qu'il existe pour certains projets ou minerais ; 1/5 si l'impact minimal, par ex. en raison du fait qu'il n'y a presque pas de concurrents privés de toute façon.

**FC9 : Quel est le risque que les entreprises publiques ayant des intérêts dans le secteur minier ne soient pas tenues de publier des informations sur leurs activités et investissements liés à l'exploitation minière ?** *Les lois ou les pratiques qui protègent les entreprises d'État contre les exigences de reporting, tels que les rapports annuels et les normes comptables internationales, ou contre la publication d'informations sur les chiffres de production et les actifs détenus, créent des occasions de corruption dans le processus d'octroi en réduisant la transparence sur la manière dont elles dépensent l'argent et sur l'étendue de leurs droits sur les terres publiques et privées.*

**Probabilité :** proposez 5/5 si les entreprises publiques d'État ne sont jamais tenues de publier des informations ; 3/5 si les entreprises publiques d'État ne publient que des informations partielles ou si des informations sont publiées par certaines entreprises publiques d'État, mais pas toutes ; 1/5 si les entreprises publiques d'État sont tenues de publier des informations comme n'importe quelle autre entreprise.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il n'existe aucune transparence concernant les activités des entreprises d'État ; 3/5 s'il existe une transparence partielle concernant les activités des entreprises publiques d'État ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que l'exploitation minière est moindre ou que d'autres mécanismes existent pour surveiller les activités des entreprises publiques d'État.

**FC10 : Quel est le risque qu'un projet proposé soit essentiel à la survie du demandeur ?** *Si tous les fonds de l'entreprise sont investis dans un seul*

*projet (ce que l'on appelle la « spécificité des actifs »), cette situation incite cette entreprise à faire tout ce qu'il faut pour assurer que le projet est approuvé. Ceci est notamment un problème concernant les compagnies minières nouvellement établies.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si le secteur est dominé par des entreprises à projet unique ; 3/5 s'il existe quelques entreprises à projet unique, mais aussi un nombre important d'entreprises multi-projets ; 1/5 s'il n'existe pas d'entreprises à projet unique.

**Impact :** proposez : 5/5 si les investisseurs à projet unique se livrent constamment à la corruption pour obtenir des licences, etc. ; 3/5 s'il existe des tentatives de corruption pour obtenir certains projets, mais cela ne pose aucun problème dans l'ensemble du secteur ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. en raison du fait que, malgré le grand nombre d'entreprises à « actifs spécifiques », il y ait des contrôles stricts et des sanctions qui découragent la corruption.

**CF11. Quel est le risque que les investisseurs dissimulent des pots-de-vin en tant que paiements de facilitation lorsqu'ils font des déclarations dans leur pays d'origine ?** *Les paiements de facilitation sont une forme de corruption, mais certains pays (par ex. l'Australie) autorisent leurs entreprises à effectuer des paiements de facilitation lors d'opérations à l'étranger. Les entreprises des pays qui autorisent les paiements de facilitation peuvent s'en servir pour dissimuler d'autres paiements corrompus (p. ex. des pots-de-vin), évitant peut-être également les poursuites dans leur pays d'origine et obtenant un avantage par rapport aux entreprises d'autres pays. Si les entreprises qui investissent dans votre pays proviennent principalement de pays qui autorisent les paiements de facilitation, cela augmente le risque de corruption.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si la plupart des investisseurs proviennent de pays qui autorisent les paiements de facilitation ; 3/5 si certains investisseurs proviennent de pays qui autorisent les paiements de facilitation ; 1/5 si les investisseurs ne proviennent pas des pays concernés.

**Impact :** proposez 5/5 si des paiements de facilitation illégaux nuisent à la concurrence du marché des licences, etc. ; 3/5 s'il existe quelque atteinte à la concurrence du marché en raison de paiements, mais que le problème est confiné ; 1/5 si des paiements de facilitation n'ont pas de répercussions sur l'octroi.

**FC12: Quel est le risque d'expropriation (confiscation) de droits miniers ?**

*Les droits de propriété non garantis incitent les propriétaires de ces droits et les fonctionnaires à se livrer à des pratiques corrompues afin d'assurer la protection de leurs droits. D'autres parties ont un intérêt à tenter d'obtenir la concession par le biais de la corruption, si l'expropriation constitue une option, en raison d'un État de droit faible ou d'un changement de régime.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si l'expropriation est systémique et normale ; 3/5 si l'expropriation a eu lieu dans le passé, mais dans des circonstances inhabituelles ; 1/5 s'il n'y a pas de précédent d'expropriation et que les droits sont véritablement garantis.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une incertitude systémique entourant la propriété des droits ; 3/5 si les lois relatives aux droits de propriété fonctionnent, mais que des projets spécifiques peuvent être menacés ; 1/5 s'il existe un risque d'expropriation, mais que cela a un impact minimal (il s'agirait d'une situation très inhabituelle).

## DROITS FONCIERS

**FC13 : Quel est le risque que les droits de superficie dans les zones ouvertes à l'exploitation minière ne soient pas stipulés clairement dans la loi ?**

*L'incertitude entourant les droits de superficie, par exemple aux fins de pâturage et d'accès à l'eau, crée des incitations et des occasions propices à la corruption pour faire passer les droits miniers devant les autres droits.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si la confusion est largement admise ; 3/5 s'il existe une certaine confusion, mais seulement pour certains droits ; 1/5 s'il n'existe aucune confusion parce que les droits sont très clairs.

**Impact :** proposez : 5/5 si les droits de superficie sont systématiquement ignorés ; 3/5 si une certaine corruption règne et que les droits sont ignorés, mais que cette situation est confinée aux projets de moindre importance ; 1/5 s'il y a un impact minimal, par ex. parce qu'il n'existe que peu d'utilisations pour les droits de superficie. Ce n'est donc pas une question importante.

**FC14 : Quel est le risque d'une spéculation indue au sujet des terres soumises à une demande de permis d'exploitation minière, par exemple du fait de fonctionnaires œuvrant avec des collaborateurs en vue de changer le statut des terres de manière**

**à extorquer des paiements auprès des titulaires de licences ?**

*De nouveaux développements soudains dans les zones de licences, une augmentation délibérée des loyers fonciers ou des changements intervenant dans les conditions de renonciation suite à une demande de permis d'exploitation minière peuvent indiquer des pratiques entachées de corruption ou créer des occasions d'user de pratiques corrompues pour manipuler les titulaires de licences.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si la spéculation indue au sujet des terres soumises à des demandes est régulière ; 3/5 si la spéculation est occasionnelle, mais pas systémique ; notez 1/5 s'il n'existe aucun précédent de spéculation et qu'il est hautement improbable que cette dernière se produise.

**Impact :** proposez : 5/5 si les demandeurs manquent de certitude quant à l'étendue de leurs obligations vis-à-vis des utilisateurs/propriétaires des terres ; 3/5 si la spéculation qui se produit aurait un impact modérée ; 1/5 s'il existe une spéculation, mais que son impact est minimal, par ex. parce que sa valeur est très faible.

**FC15 : S'il existe une spéculation indue au sujet des terres concernées par une demande de permis d'exploitation (par exemple par des fonctionnaires travaillant avec des collaborateurs pour changer le statut des terres afin d'extorquer des paiements auprès du titulaire de licence), quel est le risque qu'il n'y ait aucun processus juridique pour régler la réclamation ?**

*Si des personnes ou des entreprises se livrant à une spéculation foncière corrompue ne peuvent pas être tenues responsables, cela crée une culture de spéculation à même de saper le système d'octroi.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 s'il n'existe aucun processus juridique pour régler les réclamations liées à la spéculation foncière ; 3/5 si des processus juridiques sont disponibles pour régler ces réclamations, mais pas pour tous les cas ; 1/5 si un processus juridique solide et systématiquement appliqué existe pour régler ce type de réclamation.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une incertitude généralisée de la part des demandeurs quant à leurs droits en raison d'une spéculation foncière non résolue concernant des zones de licence ; 3/5 si les demandeurs ont quelques incertitudes quant à leurs droits, mais seulement sur des questions de moindre importance ; 1/5 si un impact est minimal, par ex. parce que toute spéculation foncière est de nature mineure de toute façon.

## CADRE DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

### **FC16 : Quel est le risque que des fonctionnaires ou des politiciens de haut rang ne déclarent pas les actifs, les actions ou les revenus liés à des intérêts miniers ?**

*Lorsque les gouvernements exigent des déclarations de patrimoine et d'intérêts commerciaux, cela contribue à identifier et à gérer les conflits d'intérêts qui pourraient mener à la corruption dans le processus d'octroi et crée un frein psychologique à la corruption car il faudrait que les fonctionnaires et les politiciens mentent s'ils veulent dissimuler des intérêts miniers.*

**Probabilité :** proposez 5/5 s'il n'existe aucune obligation de déclarer de tels intérêts ou que les intérêts non déclarés sont la norme ; 3/5 s'il existe quelques obligations de déclaration, ou que de nombreux politiciens font des déclarations ; 1/5 s'il existe un contrôle strict et des lois relatives aux intérêts privés des fonctionnaires et des politiciens.

**Impact :** proposez : 5/5 si des politiciens et des fonctionnaires ont des intérêts privés importants qui influent sur le secteur minier ; 3/5 si des intérêts non déclarés ont une certaine influence sur l'octroi ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que les politiciens et les fonctionnaires ne sont pas concernés par ce type d'intérêts.

### **FC17 : Quel est le risque que des personnes ayant connaissance d'actes de corruption dans le processus d'octroi ne les signalent pas ?**

*Si les lanceurs d'alerte potentiels pensent qu'ils seront (a) ignorés, ou (b) ciblés et persécutés pour s'être plaints de corruption, le signalement a peu de chances de se produire. La protection officielle des lanceurs d'alerte peut encourager les signalements.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si la corruption n'est jamais signalée ; 3/5 s'il y a quelques signalements de cas de corruption ; 1/5 s'il existe une solide culture de signalement, de sorte que des plaintes au sujet de la corruption sont très susceptibles de se produire.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une corruption et une culture d'impunité systémiques parce que les cas de corruption ne sont jamais signalés ; 3/5 s'il existe un sentiment d'impunité concernant certaines violations, mais pas toutes, ou s'il n'y a pas de signalements, mais que d'autres mécanismes de détection existent (par ex. la surveillance ou un solide processus d'audit) ; 1/5 si l'impact est minimal, par

ex. parce que, bien que les personnes ne signalent pas les cas de corruption, les violations éventuelles sont de nature mineure de toute façon.

**FC18 : Quel est le risque que les lanceurs d'alerte ne soient pas protégés par la loi ?** *Les lois pour encourager et protéger les lanceurs d'alerte sont essentielles pour développer et maintenir des systèmes de signalement pour lutter contre la corruption.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si aucune loi relative à la protection des lanceurs d'alerte n'existe ; 3/5 s'il existe des moyens de protéger les lanceurs d'alerte ; 1/5 si de solides lois existent et que les lanceurs d'alerte sont toujours protégés.

**Impact :** proposez : 5/5 si la persécution ou les représailles à l'encontre des lanceurs d'alerte sont répandues ; 3/5 si certains lanceurs d'alerte font parfois l'objet de persécution ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce qu'il n'existe aucune pratique consistant à persécuter les lanceurs d'alerte de toute façon.

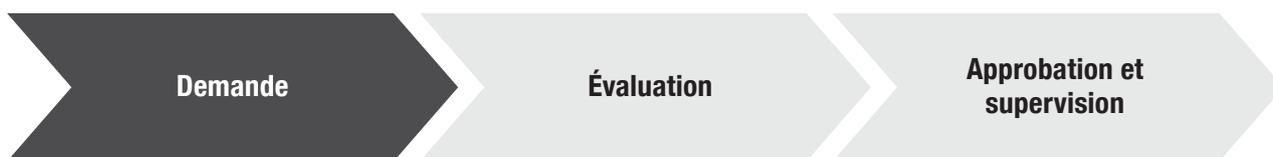
**FC19 : Quel est le risque que la décentralisation des organismes d'application des lois ait une incidence négative sur les enquêtes et les poursuites en cas d'allégation de corruption dans le processus d'octroi ?** *La décentralisation peut retarder les enquêtes, causer des conflits et une confusion à propos des pouvoirs et des limites juridictionnels, ce qui crée des failles permettant aux entreprises et aux individus corrompus d'échapper aux poursuites.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les enquêtes et les poursuites sont systématiquement entravées ou retardées en raison de la confusion concernant les limites juridictionnelles ou de problèmes de communication ; 3/5 s'il existe une obstruction et des retards, mais que les enquêtes et les poursuites ont généralement lieu ; 1/5 si les enquêtes et les poursuites sont bien coordonnées et ponctuelles, malgré la décentralisation.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il est presque impossible d'enquêter ou d'engager des poursuites avec succès à l'encontre des auteurs en raison des obstacles engendrés par la décentralisation ; 3/5 si des enquêtes et des poursuites sont possibles malgré la décentralisation, mais seulement pour les cas de moindre importance ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que les actes répréhensibles sont de nature mineure de toute façon.

## CONCEPTION DE PROCESSUS (CP)

Risques de corruption dans la conception du processus d'octroi  
(lois, réglementations, ordonnances administratives, politiques publiques).



**CP1 : Quand un certain nombre de méthodes d'octroi sont disponibles, quel est le risque que les critères de sélection d'une méthode spécifique d'octroi d'une licence ou d'un autre titre ne soient ni clairs, ni accessibles au public ?<sup>27</sup>**

Lorsque les critères de sélection d'un processus d'octroi spécifique (par ex. système du « premier arrivé, premier servi », enchères ou négociations) sont clairs et énoncés dans la politique ou les réglementations, il est plus facile de rendre les fonctionnaires responsables de leurs décisions. En cas d'incertitude, les compagnies minières peuvent les manipuler pour tenter d'influencer de manière indue le processus sélectionné.

**Probabilité :** proposez : 5/5 si ces critères ne sont jamais expliqués ou annoncés ; 3/5 si ces critères sont parfois disponibles, mais seulement pour des projets moins importants ; 1/5 si ces critères sont toujours connus du public, par ex. ils sont publiés en ligne.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une incertitude généralisée et une corruption probable en ce qui concerne le choix du processus d'octroi d'une licence ou autre ; 3/5 s'il existe quelque incertitude et corruption concernant le choix d'un processus, mais seulement pour des projets de moindre importance ; 1/5 si l'impact est minimal.

**CP2 : Quel est le risque qu'il n'y ait aucun examen externe indépendant de la méthode d'octroi choisie, par ex. enchères, appel limité à manifestation d'intérêt ou autre processus concurrentiel, et du résultat final ? Un examen**

*externe indépendant des processus d'octroi concurrentiels, par exemple par des auditeurs de performance ou des auditeurs de probité, rend les agences du cadastre responsables de leur gestion du processus et a un effet dissuasif sur la corruption dans la prise de décision.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si des examens indépendants des processus d'enchères ne se produisent jamais ; 3/5 s'il y a des examens indépendants occasionnels ; 1/5 si des examens indépendants des enchères sont toujours effectués.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une corruption largement admise ou soupçonnée dans la sélection des processus d'octroi qui ne fait jamais l'objet d'enquêtes ; 3/5 s'il existe une certaine suspicion de corruption dans les processus concurrentiels, ou si les enquêtes ne se produisent que parfois ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que, bien qu'il n'y ait aucun examen externe indépendant, la sélection des processus d'octroi est généralement saine.

**CP3 : Quel est le risque que les étapes d'un processus d'octroi ne soient pas claires, ni accessibles au public ?** Lorsque toutes les informations sont accessibles au public, en particulier si elles sont publiées sous forme d'organigramme ou de diagramme, les parties prenantes savent exactement ce qu'une demande de licence implique, ce qu'elles peuvent attendre du déroulement du processus et elles peuvent demander des comptes aux fonctionnaires si le processus approprié n'est pas suivi.

27. « Accessibles au public » fait référence au fait que les informations sont non seulement à la disposition du public, mais également facilement accessibles (d'un coût modique ou faciles à obtenir). Ce n'est pas parce que des informations sur les lois, les licences, les entreprises et les décideurs existent qu'elles sont nécessairement accessibles au public.

**Probabilité :** proposez : 5/5 si ces informations ne sont jamais mises à disposition ; 3/5 si certaines informations sont disponibles, mais qu'une confusion demeure dans des domaines importants ; 1/5 si le processus complet est connu du public, par ex. publié en ligne.

**Impact :** proposez : 5/5 si une grande confusion règne et qu'il existe des antécédents de corruption ; 3/5 s'il existe des possibilités de corruption, mais que cette dernière est confinée à des domaines insignifiants ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce qu'il y a peu d'activités d'exploitation minière à proprement dit.

**CP4 : Quel est le risque que les critères d'octroi des licences, etc. ne soient ni clairs ni rendus publics ?** *Si les critères, y compris les critères techniques et financiers, pour l'octroi de licences ou autres ne sont pas clairs, cela crée des possibilités de manipulation et d'interférence dans le processus.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les critères ne sont pas connus du tout ; 3/5 si certains critères sont connus, mais que d'autres critères importants ne le sont pas ; 1/5 si les critères sont connus du public, par ex. parce qu'ils sont publiés en ligne.

**Impact :** proposez : 5/5 si les raisons pour lesquelles les entreprises obtiennent des licences sont impossibles à comprendre, du moins officiellement ; 3/5 s'il existe des informations sur la raison pour laquelle les entreprises obtiennent des licences ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. car l'activité minière est en fait moindre ou qu'elle est réalisée uniquement par une entreprise d'État de toute manière.

**CP5 : Quel est le risque que les informations sur les frais de demande et autres droits ne soient ni claires, ni rendues publiques ?** *L'incertitude quant aux coûts des demandes crée des occasions pour les fonctionnaires d'exiger des pots-de-vin ou d'escroquer les entreprises.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si ces informations sont impossibles à obtenir ; 3/5 si certaines informations, ou des informations moins importantes, sont disponibles sur les coûts ; 1/5 si des informations complètes sur les coûts sont facilement disponibles.

**Impact :** proposez : 5/5 si les tarifs des demandes varient régulièrement et semblent suspects ; 3/5 si une certaine incertitude règne à propos des frais et des coûts, mais que le barème des frais est généralement connu ; 1/5 si les frais sont très limités, donc l'impact est mineur de toute façon.

**CP6 : Quel est le risque que les détails de toutes les entreprises demandant une licence ou en concurrence pour l'obtention d'une licence ou autre ne soient pas accessibles au public ?** *La divulgation de tous les postulants à une licence réduit le risque que des entreprises fictives, des entreprises appartenant à des politiciens ou à des responsables de l'exploitation minière ou des entreprises qui n'ont fait l'objet d'aucune vérification préalable participent à un projet.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si toutes les entreprises en concurrence pour l'octroi d'une licence ne sont jamais divulguées ; 3/5 s'il existe une divulgation partielle (c'est probablement inhabituel) ; 1/5 si les noms de tous les demandeurs sont toujours divulgués au public.

**Impact :** proposez : 5/5 si les entreprises ayant des antécédents indésirables ou une propriété compromise (par ex. elles appartiennent à des politiciens) semblent obtenir régulièrement des licences ; 3/5 si certains demandeurs indésirables obtiennent des licences, mais uniquement pour des projets moins importants ; 1/5 si l'impact est minime, par ex. car des entreprises réputées remportent toujours les projets de toute manière.

**CP7 : Lorsqu'il est fait appel à des jurys d'évaluation des offres dans le cadre du processus d'octroi, quel est le risque que les personnes nommées pour faire partie du jury ne soient pas indépendantes, par ex. car elles ont été soigneusement choisies par le gouvernement pour aboutir à un résultat spécifique désiré ?**

*Il est bon de nommer des experts indépendants réputés pour siéger aux jurys d'évaluation des offres, afin de réduire les possibilités d'interférence induite dans les décisions.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si le recrutement des membres du jury est toujours politisé ; 3/5 si des personnes politiques nommées pour siéger au jury sont rares ou ne constituent jamais la majorité du jury ; 1/5 si des experts indépendants sont toujours choisis pour les jurys d'évaluation des offres.

**Impact :** proposez 5/5 si les octrois par appel d'offres ne reposent jamais sur le mérite en raison de jurys partiels et politisés ; 3/5 s'il existe une certaine politisation des offres, mais que les candidats méritants sont généralement choisis de toute façon ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce qu'il y a peu d'activités minières à proprement dit.

**CP8 : En supposant que des négociations contractuelles soient exigées, quel est le risque que les rôles et les responsabilités de l'équipe de négociation du gouvernement ne soient pas clairs avant la négociation ?** *Les opportunités de négociations contractuelles corrompues sont réduites lorsque les rôles et les responsabilités sont annoncés avant les négociations pour assurer la transparence au sujet des personnes prenant les décisions.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les rôles et les redevabilités de négociation ne sont jamais annoncés ; 3/5 s'il existe une certaine clarté concernant certains domaines des négociations ; 1/5 si les rôles et les responsabilités sont toujours connus.

**Impact :** proposez : 5/5 si les négociateurs ne sont pas responsables parce que les limites de leur pouvoir discrétionnaire est inconnu ; 3/5 s'il existe quelques informations sur les rôles et les responsabilités, ce qui donne une certaine latitude pour demander des comptes aux négociateurs ; 1/5 si les rôles et les responsabilités ne sont pas clairs, mais que les négociations concernent des projets de faible valeur.

**CP9 : Quel est le risque que les conditions de négociation des contrats, y compris ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas, ne soient pas rendues publiques avant les négociations ?** *Le potentiel de corruption dans les négociations est réduit lorsque les conditions des négociations sont rendues publiques avant les négociations, y compris les spécifications techniques et financières qui sont en cours de négociation.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les conditions de négociations ne sont jamais mises à la disposition du public ; 3/5 si certaines conditions sont disponibles ou si les conditions de certaines négociations contractuelles importantes sont disponibles ; 1/5 si les conditions de la négociation sont toujours connues, par ex. parce qu'elles sont publiées en ligne.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il est impossible de savoir ce qui est en cours de négociation, et donc impossible de demander des comptes à quiconque pour le contrat qui en découlera ; 3/5 si certaines informations sur les conditions sont disponibles, mais pas pour des domaines importants ; 1/5 si les négociations contractuelles ne couvrent rien d'important, même si les conditions ne sont pas claires.

**CP10 : Quel est le risque qu'une entreprise d'État ayant des intérêts miniers soit directement impliquée dans les octrois, par ex. en raison de la structure du portefeuille et des organismes miniers du gouvernement ?** *Si des entreprises d'État liées à l'exploitation minière remplissent des rôles multiples dans le secteur, tels que l'exploration et la production, et sont également impliquées dans l'octroi des licences ou autres, cela peut entraîner une séparation inadéquate des devoirs, avec pour résultats la réduction de la concurrence et la création d'occasions de favoriser les intérêts des entreprises d'État et de leur personnel. La performance de multiples rôles doit être contrebalancée par une séparation adéquate des responsabilités et redevabilités.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si des représentants des entreprises d'État sont toujours directement impliqués dans les processus d'octroi ; 3/5 s'il existe une certaine implication des entreprises d'État à certaines étapes du processus ; 1/5 si les entreprises d'État n'occupent jamais ce genre de rôles contradictoires.

**Impact :** proposez : 5/5 si les octrois favorisent toujours les entreprises d'État, peu importe les mérites des autres candidats ; 3/5 s'il existe une certaine implication des entreprises d'État, mais que le mérite joue également un rôle dans l'octroi d'une licence ou autre ; 1/5 si les entreprises d'État sont impliquées dans l'octroi de licences ou autres, mais que les candidats méritants obtiennent tout de même des licences etc.

**CP11 : Lorsque les entreprises étrangères sont légalement tenues de travailler en partenariat avec des entreprises locales, y compris une entreprise d'État, dans le cadre des activités minières, quel est le risque que les lois et les règles régissant ces partenariats locaux ne soient pas clairs ?** *Des lois et des règles peu claires créent une incertitude à même de faciliter la corruption de la part des partenaires locaux, des entreprises étrangères et des fonctionnaires.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les lois et les règles ne sont pas connues ou pas du tout claires ; 3/5 si certaines des exigences des partenariats locaux sont claires, mais pas les principaux aspects ; 1/5 si les lois et les règles sont claires et connues.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une incohérence systémique dans les exigences des partenariats, signifiant que le mérite ne joue aucun rôle ; 3/5 si le mérite joue un rôle, mais qu'il existe toujours une incohérence entre les partenariats dans les domaines importants ; 1/5 s'il existe une forte incohérence dans la manière dont les partenariats sont formés et régis.



**CP12 : Quel est le risque que la durée et le calendrier de chaque étape du processus d'octroi puissent être manipulés ?** *À moins qu'il existe des délais précis pour effectuer chaque étape du processus d'octroi, les délais de paiement ou de renouvellement des licences peuvent être manipulés à des fins de corruption.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les fonctionnaires ont toute latitude concernant la durée et le calendrier des étapes, et que cette latitude ne fait jamais l'objet de vérifications ou de contrôles ; 3/5 si certaines étapes, moins importantes, du processus d'octroi peuvent être manipulées ; 1/5 si la manipulation ne se produit jamais en raison de contrôles ou de vérifications stricts, par ex. parce que ceux-ci sont complètement automatisés.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une manipulation systémique de la durée et du calendrier des étapes du processus d'octroi pour toutes les demandes ; 3/5 s'il existe une certaine manipulation dans les étapes moins importantes du processus ; 1/5 si d'autres contrôles et vérifications empêchent les pratiques entachées de corruption, même si la manipulation est possible.

**CP13 : Quel est le risque que des entreprises ne soient pas en mesure de connaître le statut de leur demande et qu'elles puissent être déconcertées ou induites en erreur quand elles veulent savoir où en est leur demande dans le processus d'octroi ?** *Si des informations sur le stade où en est une demande ne sont pas facilement disponibles (par ex. publiées en ligne), cela crée des occasions pour les fonctionnaires de refuser de communiquer des informations à des fins de corruption, par ex. pour obtenir des pots-de-vin.*

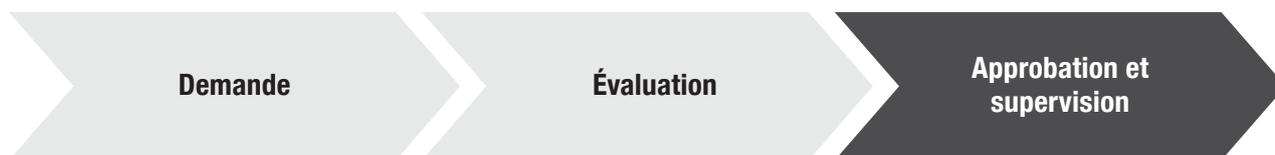
**Probabilité :** proposez : 5/5 si les demandeurs ne savent jamais à quel stade du processus en est leur demande ; 3/5 s'il existe une certaine confusion lors d'étapes moins importantes du processus d'octroi ; 1/5 s'il n'existe jamais de confusion, ni de possibilité d'être induit en erreur, par ex. parce qu'il est possible de suivre le traitement des demandes en ligne.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une corruption systémique concernant la communication aux demandeurs du stade où en est leur demande dans le processus, par ex. des demandes ou versements de pots-de-vin ; 3/5 s'il existe une corruption occasionnelle concernant des montants moindres, mais pour des projets moins importants ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que l'agence du cadastre répond rapidement et de manière détaillée si les demandeurs se plaignent.

**CP14 : Quel est le risque d'interférence extérieure dans le processus d'octroi de licences ou autres de l'agence du cadastre ?** *L'interférence extérieure, telle que celle exercée par des politiciens, est parfois intégrée dans la conception d'un processus, par ex. lorsque des ministres possèdent des droits de veto ou à « agir dans l'intérêt de l'État » sur certaines questions. Cependant, sauf si ce type d'interférence est guidé par des critères connus, elle crée des occasions de biais, sape les décisions des fonctionnaires et peut être motivée par des pratiques corrompues.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si l'octroi de licences ou autres de l'agence du cadastre est complètement politisé ; 3/5 si des personnages politiques ne s'impliquent que dans des projets d'intérêt public importants ; 1/5 s'il n'existe aucune interférence extérieure et que des technocrates prennent les décisions concernant l'octroi.

**Impact :** proposez : 5/5 si le marché des licences etc. d'exploration et de production n'est ni concurrentiel ; ni fondé sur le mérite en raison d'une interférence dans les décisions d'octroi ; 3/5 s'il existe une certaine interférence, entraînant quelque incertitude quant aux critères d'obtention d'une licence ou autre ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce qu'il y a peu d'activités d'exploitation minière à proprement dit.



**CP15 : Quel est le risque que le demandeur retenu pour obtenir une licence ou autre ne soit pas annoncé publiquement ?**

*Le manque de transparence quant aux demandeurs retenus est un signal d'alerte par rapport à l'éventuelle substitution du nom d'autres entreprises sur la demande ou à une tentative de dissimuler la pratique corrompue dans le processus d'octroi.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les demandeurs retenus ne sont jamais annoncés ; 3/5 s'il y a des retards dans les annonces, mais que ces dernières finissent par se produire ; 1/5 si les annonces sont toujours faites rapidement.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une manipulation systémique des demandes « retenues », par ex. d'autres entreprises participent à l'appel d'offres après l'octroi ; 3/5 s'il existe des retards dans les annonces, ou une absence d'annonces, qui facilitent une manipulation mineure ; 1/5 s'il n'y a pas d'impact, parce que, même si les demandeurs retenus ne sont jamais annoncés, il n'y a jamais de manipulation.

**CP16 : Quel est le risque que toutes les entreprises ou tous les partenaires participant à une demande d'octroi de licence ou autre ne soient pas nommés ?**

*Si les demandes n'exigent la publication du nom que d'un seul demandeur, cela permet aux entreprises fictives, aux entreprises appartenant à des politiciens ou des responsables de l'exploitation minière ou aux entreprises qui n'ont fait l'objet d'aucune vérification préalable de participer à un projet.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si toutes les entreprises d'une même demande ne sont jamais nommées et qu'il n'existe aucune loi exigeant la désignation de toutes les entreprises ; 3/5 si certaines demandes ne comportent pas les noms de toutes les parties concernées, ou si cela se produit pour des demandes moins importantes. 1/5 si les noms de toutes les parties concernées par une demande sont indiqués.

**Impact :** proposez : 5/5 si des entreprises non désignées, en particulier celles ayant des antécédents indésirables, semblent être impliquées dans la plupart

des demandes et des projets miniers ; 3/5 si certaines demandes semblent inclure des entreprises non désignées, mais que cela se limite aux demandes concernant des projets moins importants ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que les entreprises non désignées ne jouent jamais un rôle important dans les projets de toute façon.

**CP17 : Quel est le risque que les informations cadastrales sur les zones de licence soient incomplètes, peu précises ou inaccessible au public ?**

*Au stade de l'octroi, des informations cadastrales incomplètes peuvent entraîner un chevauchement des zones de licences, ce qui pourrait inciter les détenteurs de licences ou les demandeurs à se livrer à des pratiques entachées de corruption pour amener les fonctionnaires du cadastre à « régler » le problème en leur faveur.*

**Probabilité :** proposez 5/5 si les informations cadastrales ne sont jamais mises à la disposition du public ; 3/5 si certaines informations, ou des informations de moindre importance, sont disponibles ; 1/5 si les informations cadastrales sont presque toujours disponibles.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une incertitude quant aux données qui confère au personnel du cadastre un large pouvoir discrétionnaire dans la définition de la zone de licence ; 3/5 s'il existe une certaine incertitude en raison de données incomplètes ou indisponibles, mais que des contrôles internes limitent le pouvoir discrétionnaire du personnel ; 1/5 si l'impact est minime, p. ex. parce que peu de nouvelles demandes minières sont déposées.

**CP18 : Quel est le risque que les données géologiques concernant des zones spécifiques de licence ne soient pas connues du public ?**

*Lorsque les données géologiques sont connues du public, cela permet à toutes les parties prenantes de juger si une licence, un permis ou un contrat est juste et raisonnable.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les données géologiques ne sont jamais rendues publiques ; 3/5

si certaines données, ou bien des données moins importantes, sont disponibles ; 1/5 si les données géologiques sont toujours disponibles.

**Impact :** proposez 5/5 s'il est impossible d'évaluer si une licence ou autre est juste et raisonnable, car aucune donnée géologique n'est rendue publique concernant le gisement ; 3/5 si les données qui sont disponibles sont insuffisantes, mais qu'il est encore possible pour les parties prenantes de faire quelques estimations ou jugements sur la qualité des licences etc. ; 1/5 si l'activité minière est minimale, ou s'il est possible de connaître les données géologiques par l'intermédiaire d'autres sources.

**CP19 : Quel est le risque que les détails des licences ou autres qui ont été octroyées ne soient pas connus du public ?** *Le manque de transparence quant aux détails de la licence (par ex. les coordonnées d'une zone de licence, la date d'octroi, la durée de la licence, les obligations sociales et environnementales, le programme de travail ou la matière première produite) crée des possibilités d'exploitation minière illégale (exploitation minière en dehors de la zone de licence, au-delà de la période de licence, ainsi que l'exploitation de minerais non approuvée) et donc permet aux entreprises de corrompre des fonctionnaires pour que ces derniers ferment les yeux sur ces activités.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 s'il n'existe pas de transparence à propos des détails de la licence ; 3/5 si certains détails sont connus, ou s'il y a quelques retards dans la publication de ces détails, mais que ces derniers finissent par être publiés ; 1/5 si les détails de licences ou autres sont toujours annoncés rapidement.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il y a une violation systémique des conditions des licences, ou s'il est impossible pour le public de comprendre les conditions des licences ou autres ; 3/5 si les détails des licences ou autres ne sont souvent pas connus, mais que les violations sont inhabituelles ; 1/5 s'il n'y a pas d'impact, parce que, même si les conditions de licences ou autres ne sont pas connues du public, les demandeurs respectent les conditions de toute façon.

**CP20 : Quel est le risque que les détails des contrats (et annexes) ne soient pas mis à la disposition du public ?** *Le secret entourant les contrats réduit la capacité des parties prenantes à demander des comptes aux gouvernements et aux compagnies minières et crée des occasions*

*de corruption, car personne, sauf les personnes directement impliquées, ne connaîtra les obligations de la compagnie et du gouvernement.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les détails des contrats ne sont jamais mis à la disposition du public ; 3/5 si certains détails importants des contrats sont disponibles, mais seulement pour des projets moins importants ; 1/5 s'il y a toujours une divulgation complète des détails du contrat, par ex. publiés en ligne.

**Impact :** proposez : 5/5 si les violations, les irrégularités ou le travail de qualité inférieure sont répandus sur les projets miniers et que les entreprises – ou les fonctionnaires responsables – ne sont pas tenus de rendre des comptes ; 3/5 s'il y a des manquements, des irrégularités et du travail de qualité inférieure, mais seulement pour un nombre limité de projets de moindre importance ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que, bien que les détails des contrats ne soient pas connus du public, ces contrats sont toujours de bonne qualité et le gouvernement agit rapidement pour enquêter sur les actes répréhensibles.

**CP21 : Quel est le risque que les décisions d'octroi ne puissent être contestées si la demande d'une entreprise est rejetée ?** *Une procédure de recours officielle et transparente permet la résolution de désaccords concernant les décisions d'octroi.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si aucun mécanisme de recours n'existe ou si les recours ne sont jamais autorisés ; 3/5 si un mécanisme de recours existe, mais qu'il n'est pas toujours disponible ou que les critères de recours ne sont pas clairs ; 1/5 s'il n'existe pas de mécanisme de recours efficace et accessible.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une absence systémique de redevabilité dans le rejet des demandes ; 3/5 s'il existe une certaine injustice et absence de redevabilité, mais qu'elles sont confinées aux recours concernant des projets moins importants ; 1/5 s'il n'existe pas de mécanisme de recours, mais que le processus d'octroi est très bien considéré de sorte que l'absence de mécanisme a peu d'importance.

**CP22 : Lorsque les entreprises étrangères sont légalement tenues de travailler en partenariat avec des entreprises locales ou une entreprise d'État locale dans le cadre des activités minières, quel est le risque que les détails de ces**

**partenariats ne soient pas mis à la disposition du public ?**

*L'appropriation obligatoire du contenu local crée des occasions pour les élites locales d'exiger des pots-de-vin ou des faveurs (tels que des postes de personnel) auprès des entreprises étrangères, en contrepartie d'un partenariat. Les entreprises sont également incitées à offrir des cadeaux et des avantages pour obtenir des partenariats locaux. Les partenariats impliquant les élites politiques peuvent créer des conflits d'intérêts ingérables.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les informations sur les partenariats, y compris les détails concernant les exigences en matière de contenu local, ne sont jamais rendues publiques ; 3/5 si certaines informations sur les partenariats sont disponibles, mais ne portent pas sur des aspects importants ; 1/5 si tous les détails des partenariats sont toujours annoncés.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe un secret systémique, des conflits d'intérêts non gérés et la preuve de dons illégaux entourant l'établissement de partenariats entre des entreprises étrangères et des entreprises locales ; 3/5 s'il existe une certaine corruption, mais que cette dernière est confinée aux zones moins importantes ; 1/5 si les projets nécessitant des partenariats locaux sont d'importance minime, de sorte que le phénomène de corruption éventuel ne fait que peu de dégâts.

**CP23 : Si les processus d'octroi impliquent des accords de troc ou d'échanges d'infrastructures, quel est le risque que la valeur et les conditions de ces accords ne soient pas mises à la disposition du public ?**

*Les accords de troc et les échanges d'infrastructures (entreprises promettant de construire des infrastructures en échange de licences ou de permis) incitent à la corruption en raison de l'incertitude entourant la valeur de l'infrastructure promise et des gisements en cours d'exploitation, et en raison de la possibilité que les propres entreprises de fonctionnaires participent à un accord de ce type.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les valeurs et les conditions de ces accords ou de ces échanges ne sont jamais annoncées ; 3/5 si certains détails de ces accords ou échanges sont annoncés, mais pas les détails les plus importants ; 1/5 si les valeurs et les conditions de ces accords ou échanges sont toujours annoncées.

**Impact :** proposez : 5/5 si les accords de troc et les échanges d'infrastructure signifient que les décideurs

ne peuvent être tenus responsables et que le public ne reçoit aucun avantage, par ex. sous la forme de revenus au gouvernement ; 3/5 si ces accords ou échanges existent, mais qu'ils sont rares et d'une valeur peu élevée ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que ces accords sont d'une importance mineure et que le processus d'octroi dans la plupart du secteur minier est ouvert et concurrentiel.

**CP24 : Quel est le risque que des clauses anti-corruption ne soient pas incluses dans les contrats miniers ?**

*Les clauses anti-corruption dans les contrats ne garantissent pas que des pratiques corrompues ne se produisent pas, cependant le fait de les inclure peut être plus dissuasif que les lois anti-corruption générales, signale que le gouvernement se concentre sur cette question, et peut faciliter l'annulation du contrat ou l'application de sanctions.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si ces clauses ne sont jamais incluses dans les contrats ; 3/5 si certaines clauses sont incluses, ou qu'elles sont incluses uniquement dans certains contrats ; 1/5 si ces clauses sont toujours incluses dans les contrats.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il est difficile de tenir les entreprises responsables d'actes de corruption en raison d'une absence de clauses juridiques le permettant ; 3/5 si des compagnies minières usent de corruption et qu'il est difficile de les sanctionner en raison d'une absence de clauses contractuelles, mais seulement dans les zones moins importantes ; 1/5 si l'impact est minimal, parce que d'autres mécanismes anti-corruption sont disponibles.

**CP25 : Quel est le risque qu'une licence, un permis ou un contrat soit transféré à un autre propriétaire sans que le transfert ne soit transparent ou réglementé ?**

*Une absence de contrôle sur le transfert des licences ou autres peut permettre aux fonctionnaires corrompus du cadastre d'autoriser ou d'arranger ces transferts à l'insu du public ou même des autres pouvoirs publics. Les transferts incontrôlés peuvent empêcher le gouvernement de réglementer la vente de licences ou de percevoir des frais de transfert, et permettre l'entrée de propriétaires indésirables (par ex. ceux ayant un casier judiciaire) dans le secteur minier.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si ces transferts sont fréquents et répandus ; 3/5 si ces transferts se produisent de temps en temps ; 1/5 si ce genre de transfert n'a jamais été signalé ou serait très inhabituel.

**Impact :** proposez : 5/5 si les propriétaires d'entreprise indésirables sont très répandus dans le secteur minier et qu'il est difficile de leur demander des comptes concernant leurs activités ; 3/5 s'il existe quelques propriétaires indésirables et des difficultés pour réglementer les propriétaires, mais seulement dans des zones de moindre importance ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que, bien que des transferts se produisent, ils ne concernent que des projets très insignifiants.

**CP26 : Quel est le risque qu'une licence, un permis ou un contrat soit renouvelé sans explication, ni justification, publique ?** *Un processus clair et transparent de renouvellement d'une licence, d'un permis ou d'un contrat est essentiel pour que les fonctionnaires soient tenus responsables de leurs décisions. L'incertitude crée des occasions de favoritisme et de corruption.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si le renouvellement sans justification est un phénomène très courant ou si le gouvernement fait des déclarations au sujet de son droit à agir de la sorte ; 3/5 si le renouvellement sans justification est rare et ne se produit que dans des cas d'importance moindre ; 1/5 si ce type de renouvellement ne se produit jamais.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une incertitude généralisée au sujet des raisons du gouvernement pour renouveler des licences ou autre ; 3/5 s'il existe une certaine confusion quant au renouvellement des licences ou autres, mais seulement dans un nombre limité de cas ; 1/5 si l'impact est minime, par ex. parce que, bien que le renouvellement ne soit pas expliqué, il ne se produit que dans le cas de projets d'importance très limitée.

**CP27 : Quel est le risque qu'une licence, un permis ou un contrat soit résilié sans explication, ni justification, publique ?** *Un processus clair et transparent de résiliation ou d'annulation d'un octroi est essentiel pour que les fonctionnaires soient tenus responsables de leurs décisions. L'incertitude peut engendrer des occasions de favoritisme ou de corruption.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si la résiliation sans explication est très fréquente ou si le gouvernement fait des déclarations au sujet de son droit d'agir de la sorte ; 3/5 si la résiliation sans explication est rare ou ne se produit que pour des projets de moindre importance ; 1/5 si cela ne s'est jamais produit.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une incertitude généralisée au sujet des raisons du gouvernement pour résilier des licences ou autre ; 3/5 s'il existe une certaine confusion, mais seulement dans un nombre limité de cas ; 1/5 si l'impact est minime, par ex. parce que, bien que la résiliation ne soit pas expliquée, elle ne se produit que dans le cas de projets d'importance très limitée.

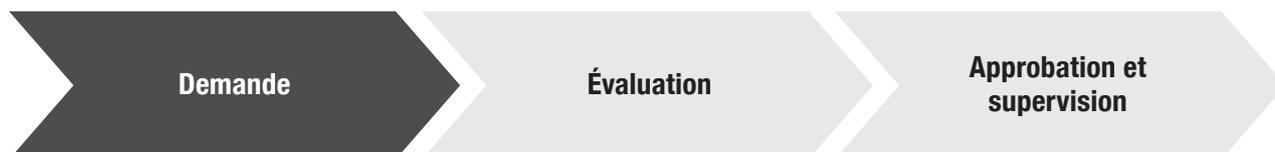
**CP28 : Si une licence, un permis ou un contrat est annulé ou modifié de manière inappropriée, quel est le risque qu'il n'y ait aucun processus juridique pour régler la réclamation ?** *Si les fonctionnaires peuvent agir en toute impunité pour annuler ou modifier les conditions des licences ou autres, cela peut les inciter à agir de manière corrompue ; par exemple, ils peuvent annuler des licences dans le but de les délivrer à nouveau à une partie privilégiée de manière indue.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 s'il n'existe aucun processus juridique pour régler les réclamations liées à une annulation ou à des modifications des licences ou autres effectuées de manière inappropriée ; 3/5 si des processus juridiques sont disponibles pour régler ces réclamations, mais pas pour tous les cas ; 1/5 si un processus juridique solide et systématiquement appliqué existe pour régler ce type de réclamation.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe des modifications ou des annulations systémiques des licences ou autres qui ne font pas l'objet d'une enquête ou d'une résolution ; 3/5 s'il existe des annulations ou des modifications des licences, mais seulement pour des projets de moindre importance ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que les modifications sont de nature mineure ou que les annulations concernent des licences ou autres d'importance mineure.

## PRATIQUE DE PROCESSUS (PP)

### Risques de corruption dans la mise en œuvre du processus d'octroi



**PP1 : Quel est le risque que certaines demandes de licences ou autres ne soient pas enregistrées ?** *Un système d'octroi qui enregistre toutes les demandes de licences d'exploration ou de production, et pas seulement celles qui sont retenues, permet aux parties prenantes (y compris les fonctionnaires à tous les niveaux du gouvernement) de connaître le statut de leurs demandes et si elles sont candidates à une licence etc. ou non. Un système qui n'enregistre pas toutes les applications suscite un climat d'incertitude pour les demandeurs qui peuvent être manipulés par des fonctionnaires.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 s'il existe une défaillance systémique pour enregistrer toutes les demandes ; 3/5 s'il existe quelques lacunes dans l'enregistrement, mais que c'est inhabituel ; 1/5 si toutes les demandes sont toujours enregistrées, par ex. parce que le processus est automatisé.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une grande confusion concernant les entreprises qui ont déposé des demandes et qui ont remporté des licences ou autres ; 3/5 s'il existe une certaine confusion concernant les demandes qui ont été déposées, mais que ce problème finit généralement par être résolu ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que le processus d'octroi des licences etc. permet un recours ou une enquête immédiats si une demande n'est pas immédiatement enregistrée.

**PP2 : Quel est le risque que le titulaire d'une licence d'exploration n'ait pas, dans la pratique, le droit de premier refus ou une autre forme de certitude quant à l'obtention de la licence de production afférente ?** *Si ce qu'on appelle le « titre de suivi » n'est pas automatique, les titulaires de licence d'exploration sont incités à user de corruption*

*pour obtenir la licence de production afférente. Les non-titulaires de licences d'exploration sont également incités à tenter d'obtenir la licence de production en usant de corruption.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les titulaires de permis d'exploration ne reçoivent pas systématiquement le droit de premier refus ; 3/5 si le droit de premier refus concernant une licence de production est parfois refusé, mais que cela ne se produit que dans des circonstances spécifiques qui sont connues de tous ; 1/5 si cela ne se produit jamais et qu'il est très peu probable que cela se produise à l'avenir.

**Impact :** proposez : 5/5 si les titulaires de licences d'exploration n'ont aucune certitude quant à leurs droits de recevoir des licences de production de suivi, en dépit du fait qu'ils disposent officiellement d'un « droit de premier refus » ; 3/5 s'il existe une certaine incertitude quant au « titre de suivi » en raison de critères de refus peu clairs ; 1/5 s'il n'y a pas d'impact.

**PP3 : Si un système « premier arrivé, premier servi » est en place, quel est le risque que le premier demandeur ne reçoive pas la licence ou le permis ?** *À moins qu'il n'existe un système automatisé qui enregistre l'heure et l'ordre de soumission des demandes, il peut être possible pour les fonctionnaires de manipuler indûment le nom du demandeur annoncé en premier.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les premiers demandeurs n'obtiennent pas une licence ou un permis de manière régulière, même si cela devrait être le cas selon la procédure en place ; 3/5 si les premiers demandeurs n'obtiennent parfois pas une licence ou un permis, mais seulement dans des circonstances inhabituelles ; 1/5 si le premier demandeur obtient

toujours la licence ou le permis.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une corruption généralisée concernant la désignation du « premier » demandeur à postuler pour une licence ou autre, ou s'il n'existe aucune garantie de droits de licence, même si un demandeur est reconnu comme étant le premier ; 3/5 si parfois les premiers demandeurs n'obtiennent pas les licences ou autres, mais seulement pour des projets de moindre importance ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que le système « premier arrivé, premier servi » ne s'applique qu'à des projets très insignifiants.

**PP4 : Quel est le risque que les demandeurs de licences, etc. soient contrôlés par des bénéficiaires effectifs non déclarés ?** *La propriété qui a un bénéficiaire effectif non déclarée crée l'occasion de conflits d'intérêts ingérables, de favoritisme et d'arrivée dans le secteur d'acteurs criminels ou inexpérimentés.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les bénéficiaires effectifs ne sont pas déclarés et qu'il n'existe aucune loi ou pratique relative à leur identification ; 3/5 si le bénéficiaire effectif est parfois non déclaré ; 1/5 si le bénéficiaire effectif non déclaré est très rare.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il est impossible de dire à qui appartiennent les projets et s'il existe des opérateurs indésirables dans le secteur ; 3/5 si le bénéficiaire effectif non déclaré est un problème rare concernant un petit nombre de projets ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce qu'il y a peu d'activités d'exploitation minière à proprement dit.

**PP5 : Quel est le risque de collusion ou de truquage des offres dans des enchères de licences ou autres ?** *La collusion ou le truquage des offres par les demandeurs de licences ou autre, y compris les échanges indus d'informations, aboutit au fait que les gouvernements obtiennent un prix réduit pour la concession ou l'activité.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si la collusion ou le truquage des offres sont des problèmes largement admis ; 3/5 si cela arrive parfois, mais jamais pour des projets importants ; 1/5 s'il n'existe aucune preuve qu'une collusion ou un truquage des offres ne se soit jamais produit.

**Impact :** proposez : 5/5 si les enchères ne sont jamais équitables et que les demandeurs ont régulièrement recours à des pratiques corrompues

pour « remporter » une enchère ; 3/5 si certaines enchères sont parfois corrompues, mais jamais pour des projets importants ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que, même si une collusion ou un truquage des offres se produit, seules des licences ou autres très insignifiantes sont vendues aux enchères de toute façon.

**PP6 : Dans le cas d'un seul soumissionnaire pour une licence ou un permis, quel est le risque que les enchères pour les licences et les permis obtiennent un prix inférieur au marché pour le gouvernement ?** *À moins d'une loi ou d'un règlement exigeant qu'un nombre minimum de soumissionnaires ou qu'un unique soumissionnaire doive répondre à un seuil minimum, les soumissionnaires peuvent être incités à corrompre les fonctionnaires pour que ces derniers mènent des enchères où il n'existe aucune concurrence, permettant ainsi à une offre basse de gagner.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 s'il est largement admis que les enchères auxquelles ne participe qu'un seul soumissionnaire obtiennent toujours des prix inférieurs au marché ; 3/5 si des prix inférieurs au marché sont parfois reçus, mais seulement pour les licences ou autres de moindre valeur ; 1/5 si les enchères sont toujours concurrentielles ou qu'il existe des lois exigeant un seuil de prix minimum.

**Impact :** proposez : 5/5 si les gouvernements perdent régulièrement des revenus à cause de la vente aux enchères de licences ou autres en dessous de leur valeur sur le marché ; 3/5 si il y a une perte de revenus, mais qu'elle se limite aux enchères concernant des licences de moindre valeur ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que bien que des enchères obtiennent un prix inférieur au marché, la perte est très faible.

**PP7 : Quel est le risque de biais dans la diffusion et le partage des informations sur les prochains trains d'octroi, telles que les coordonnées et les caractéristiques du gisement de minerais ?** *Les fonctionnaires peuvent favoriser certaines entreprises et donc limiter les informations accessibles aux concurrents. Des compagnies minières peuvent également user de corruption pour inciter les fonctionnaires à se livrer à une diffusion biaisée des informations.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 les candidats favorisés obtiennent toujours des informations importantes

non accessibles aux autres ; 3/5 s'il existe un certain biais dans la diffusion de certaines informations, mais que toutes les entreprises finissent généralement par obtenir les informations nécessaires ; 1/5 s'il n'y a jamais de biais dans la diffusion des informations, par ex. parce que toutes les informations sont diffusées simultanément à tous les candidats par voie électronique.

**Impact :** proposez : 5/5 si des entreprises favorisées obtiennent toujours des licences et autres parce qu'elles ont bénéficié d'un avantage en raison d'une diffusion biaisée des informations ; 3/5 si des entreprises favorisées ont bénéficié d'un certain avantage par rapport à la diffusion des informations, mais que les concurrents obtiennent généralement les mêmes informations ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce qu'il y a peu d'activité minière.

**PP8 : Quel est le risque que des informations confidentielles figurant sur les demandes de licences ou autres soient divulguées ?** *Des fonctionnaires corrompus de l'agence du cadastre pourraient vendre des informations confidentielles à des demandeurs concurrents, il est donc important que les informations soient correctement administrées et stockées de manière sûre.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 s'il existe une fuite systémique des informations confidentielles figurant sur les demandes ; 3/5 s'il existe une fuite d'informations, mais cela est rare ou ne concerne que les projets d'importance moindre ; 1/5 s'il n'y a jamais de fuites d'informations confidentielles, par ex. parce que des mesures de sécurité strictes sont en place.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une vente généralisée d'informations confidentielles qui affaiblit la concurrence sur le marché des licences ; 3/5 s'il existe une fuite d'informations confidentielles, mais seulement dans le cas de projets d'importance moindre ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que, en dépit de la fuite d'informations, cette dernière peut être détectée et les enquêtes sont rapidement déclenchées.

**PP9 : Quel est le risque que le paiement des frais de demande ou d'autres frais soit effectué en personne et non par voie électronique ?** *Lorsque les paiements de demande doivent être effectués en personne, en particulier en espèces, et lorsque les informations ne sont pas rendues publiques sur le montant exact des frais de demande et autres droits,*

*cela crée des possibilités de vol, de corruption et de fraude.*

**Probabilité :** Proposez : 5/5 si le paiement des frais et autres frais s'effectue toujours en personne ou s'il n'existe pas de système électronique ; 3/5 s'il existe un système électronique, mais que le paiement est souvent effectué en personne ; 1/5 si les paiements sont effectués par voie électronique et qu'il n'y a pas de manipulation d'argent liquide.

**Impact :** Proposez 5/5 s'il existe un vol systémique des frais et des droits, ce qui entraîne une perte importante de revenus pour l'État ; 3/5 s'il existe des cas de vol, que ces derniers concernent des montants de faible valeur ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que les frais sont de faible valeur de toute façon.

**PP10 : Quel est le risque que les conditions générales s'appliquant aux primes versées d'avance ou aux paiements à la « signature » (c.-à-d. payer pour des ressources qui pourraient autrement mettre plusieurs années à générer des revenus par le biais de redevances ou d'autres formes d'imposition) ne soient pas connues du public ?** *Si le public ne connaît pas les détails techniques et financiers des versements de primes ou des paiements à la signature, cela signifie que les fonctionnaires peuvent mentir au sujet de la somme d'argent reçue, ce qui crée des occasions de vol et de détournement.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si ces informations ne seront jamais publiées ou connues ; 3/5 si des informations incomplètes de moindre importance sont disponibles ; 1/5 si les détails sont toujours annoncés rapidement et publiquement.

**Impact :** proposez : 5/5 si les versements de primes sont fréquents et qu'il existe des préoccupations majeures quant au devenir de cet argent ; 3/5 si les versements de primes sont rares et que, lorsqu'ils sont payés, le gouvernement reçoit généralement cet argent ; 1/5 si l'impact est minimal, p. ex. parce que les paiements sont de très faible valeur de toute façon.



**PP11 : Quel est le risque que des demandes déposées soient délibérément traitées de manière inappropriée ?** *S'il est possible que des demandes soient traitées de manière inappropriée (par ex. si elles sont remises sous format papier à des fonctionnaires, plutôt que déposées en ligne), cela crée des occasions de « perdre » délibérément des demandes ou de les traiter délibérément lentement jusqu'à ce qu'un pot-de-vin soit payé.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si des applications sont régulièrement « perdues », déplacées en haut ou en bas de la pile des demandes à traiter, ou sont modifiées ; 3/5 si le traitement est parfois inapproprié, mais que cette pratique est inhabituelle ; 1/5 si ce type de traitement inapproprié ne se produit jamais, par ex. parce que le système d'octroi est automatisé ou que la gestion des dossiers est très bonne.

**Impact :** 5/5 si les demandeurs ne peuvent jamais être certains que leurs demandes soient traitées correctement (à moins d'un versement de pot-de-vin) ; 3/5 si une certaine confusion règne concernant la manipulation des demandes, mais que cette dernière est inhabituelle ; 1/5 si l'impact est minimal, parce que l'agence du cadastre répond rapidement et de manière détaillée si des demandeurs se plaignent d'un traitement inapproprié.

**PP12 : Quel est le risque que, dans la pratique, il n'y ait aucune vérification préalable des allégations des demandeurs quant à leur capacité et leurs ressources financières ?** *Une agence de cadastre peut ne pas disposer de système pour effectuer une vérification préalable des demandeurs, ou elle peut disposer d'un système, mais dans la pratique aucun contrôle n'est effectué. Si la preuve de la capacité et des ressources financières des entreprises n'est pas vérifiée, cela crée une occasion de falsifier des détails ou de soudoyer les fonctionnaires pour qu'ils acceptent leur bonne foi sur parole.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si la vérification préalable ne se fait jamais ; 3/5 si la vérification préalable se fait habituellement, mais que certains aspects des demandes ne sont pas vérifiés ; 1/5 si la vérification préalable est toujours faite.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il y a une falsification généralisée d'informations par les entreprises, qui se traduit par la présence d'entreprises incompetentes opérant dans le secteur minier ; 3/5 s'il existe une certaine falsification et que certains opérateurs incompetents sont présents dans le secteur, mais seulement dans des zones limitées ; 1/5 s'il existe un impact minimal, par ex. parce que, bien que la vérification préalable ne soit pas adéquate, les demandeurs sont toujours des entreprises de bonne réputation de toute façon.

**PP13: Quel est le risque qu'il n'y ait pas de vérification préalable de l'intégrité des demandeurs, telle que les antécédents de conduite et de conformité par rapport à la loi ?**

*Une absence de contrôle des antécédents d'intégrité pourrait signifier que l'existence d'intérêts criminels ou d'un comportement antérieur contraire à la loi soit ignorée, permettant la présence de demandeurs ayant une forte probabilité de se livrer à des pratiques entachées de corruption dans le secteur minier.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si des contrôles d'intégrité ne se produisent jamais ; 3/5 s'il y a parfois des contrôles, mais que des demandeurs d'importance moindre ne sont souvent pas contrôlés ; 1/5 si une vérification préalable de l'intégrité est toujours réalisée.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une présence généralisée d'entreprises indésirables dans le secteur minier en raison de l'insuffisance des contrôles d'intégrité ; 3/5 s'il existe des entreprises indésirables dans le secteur, mais que celles-ci ne semblent créer que des problèmes limités ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que, malgré l'absence de contrôles d'intégrité, seuls des demandeurs ayant une bonne réputation semblent opérer dans le secteur de toute façon.

**PP14 : Quel est le risque que les décisions d'octroi reposent sur des données peu claires ou imprécises ?** *Si l'agence de cadastre utilise des données SIG et GPS de grande qualité pour l'octroi des licences ou autres, cela réduit considérablement le risque d'interférence ou de décisions corrompues*

de la part des fonctionnaires concernant la délimitation ou la taille du gisement.

**Probabilité :** proposez : 5/5 s'il est admis que les octrois reposent sur des données très erronées ; 3/5 s'il existe des failles dans certaines données ; 1/5 si les licences ou autres sont toujours octroyées sur la base de données de haute qualité.

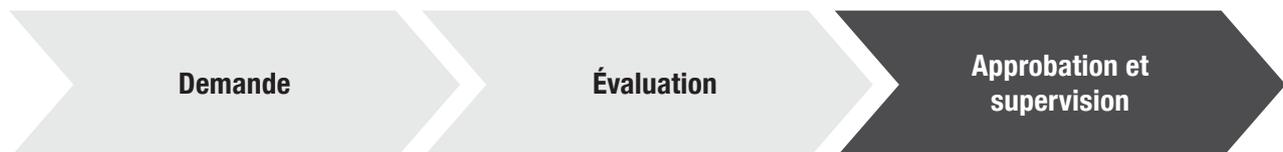
**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une telle incertitude à propos des données, que l'octroi des licences ou autres est toujours manipulé par des pratiques corrompues ; 3/5 si l'incertitude à propos des données laisse le champ libre à une certaine manipulation, mais que cette dernière est confinée à des domaines insignifiants ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. du fait qu'il existe d'autres contrôles en mesure de compenser des données de mauvaise qualité.

**PP15 : Quel est le risque de décisions d'octroi basées sur des cartes du cadastre dont les coordonnées ou les données géodésiques ne sont pas compatibles avec celles des autres organisations de gestion foncière, telles que**

**l'agriculture et la sylviculture ?** Le système de coordonnées dans la cartographie réduit la capacité des fonctionnaires à soutirer des pots-de-vin auprès d'entreprises pour « résoudre » le problème, ainsi que réduire leur capacité à faire des enregistrements indus qui ne sont ni coordonnés, ni compatibles avec les autres outils de gestion foncière du gouvernement.

**Probabilité :** proposez : 5/5 s'il n'existe pas de compatibilité des coordonnées, ni des données géodésiques entre les systèmes de cartographie ; 3/5 s'il existe un certain manque de coordination ou une incompatibilité dans les zones moins importantes ; 1/5 s'il existe une coordination et une compatibilité complètes des cartes.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe des occasions systémiques de manipulation corrompue en raison d'incohérences entre les cartes ; 3/5 s'il existe une possibilité de manipulation, mais que cette dernière est confinée à des zones moins importantes ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que d'autres contrôles compensent le manque de coordination ou de compatibilité dans les systèmes de cartographie.



**PP16 : Quel est le risque que les compagnies minières puissent accumuler les licences ou les permis, sans vraiment faire de travail ?** Parfois l'accumulation de licences n'est pas officiellement autorisée, mais en pratique elle est possible car l'agence de cadastre n'a pas de système efficace en place pour assurer un suivi de l'utilisation des licences, y compris aucun suivi des critères de référence en matière d'investissement d'exploration ou de la résiliation des zones dans lesquelles aucun travail n'a été fait. Ces pratiques permettent une accumulation indue de licences ou autres.

**Probabilité :** proposez : 5/5 si l'accumulation des licences ou autres constitue un problème répandu ; 3/5 si l'accumulation est rare et ne se produit que dans des circonstances inhabituelles ; 1/5 si l'accumulation ne s'est jamais produite.

**Impact :** proposez : 5/5 si la concurrence du marché des licences ou autres est très affaiblie en raison de l'accumulation, par ex. parce que les entreprises ne sont pas tenues de résilier les droits relatifs à des

concessions inutilisées ; 3/5 s'il existe une certaine accumulation, mais que des contrôles sont en place qui permettent de réduire l'ampleur du problème ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que l'accumulation ne se produit que pour des projets très insignifiants.

**PP17 : Quel est le risque que des permis ou des licences soient octroyées sans l'autorisation requise d'autres ministères (par ex. des Affaires autochtones, des Affaires sociales, de l'Environnement, de l'Eau) ou d'autres niveaux de gouvernement (par ex. le gouvernement local) ?**

L'obtention d'une licence implique souvent d'obtenir des approbations de la part de nombreux organismes gouvernementaux. Lorsqu'un autre organisme est susceptible de s'opposer à une demande ou d'imposer des conditions strictes (par ex. sur l'utilisation des terres ou de l'eau), la compagnie minière peut se livrer à des pratiques entachées de corruption (telle que la corruption de fonctionnaires du cadastre) afin de minimiser la contribution de ces autres organismes.

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les octrois se font

toujours sans les autorisations nécessaires d'autres organismes gouvernementaux ; 3/5 si les autorisations requises se font parfois sans l'autorisation nécessaire d'autres organismes gouvernementaux, mais pas dans les cas importants ; 1/5 si les autorisations requises sont toujours obtenues.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une confusion ou une incertitude systémiques concernant les droits miniers, car l'ensemble des autorisations requises n'a pu être obtenu ; 3/5 s'il existe une certaine confusion ou incertitude quant aux droits miniers, car les autorisations requises n'ont pas été obtenues, mais seulement pour des projets de moindre importance ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que les autorisations supplémentaires requises ne concernent que des questions insignifiantes.

**PP18 : Quel est le risque que le suivi de la conformité aux obligations liées aux licences ou aux permis miniers soit insuffisant ?** *Lorsque les demandeurs de licences savent que le suivi et l'application de la loi par le gouvernement sont faibles, ils pourraient s'engager malhonnêtement à respecter des conditions de licence auxquelles ils n'ont pas l'intention de se conformer. Les responsabilités en matière de suivi doivent être clairement définies ; les résultats doivent être accessibles au public ; et si les entreprises sont autorisées à faire leurs propres déclarations, celles-ci doivent être conformes aux normes internationales et ouvertes à l'audit.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si le suivi des titulaires de licences et de permis ne se produit jamais ; 3/5 s'il existe un certain suivi de quelques projets, mais que ce suivi est insuffisant ; 1/5 si un suivi complet se produit toujours.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe des violations généralisées concernant des aspects importants de nombreux projets miniers et que personne n'en est tenu responsable ; 3/5 s'il existe des violations dans des zones de projet de moindre importance, mais que les enquêtes sont insuffisantes ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que, malgré le suivi insuffisant, les compagnies minières respectent régulièrement les conditions de la licence.

**PP19 : Quel est le risque que les titulaires de licences et de permis qui ne respectent pas leurs conditions et les contrats puissent échapper à des poursuites ou d'autres sanctions en se livrant à un comportement corrompu ?** *Si des personnes ou des entreprises non conformes*

*peuvent échapper à la sanction, p. ex. en soudoyant des enquêteurs ou des juges, cela crée une culture d'impunité et la possibilité pour les entreprises d'accepter des conditions de licence auxquelles elles n'ont pas l'intention de se conformer. Cela nuit à la fois au système judiciaire et au processus d'octroi.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 s'il existe une corruption systémique dans le système judiciaire qui permet aux individus et aux entreprises corrompus d'échapper aux poursuites ou aux sanctions ; 3/5 s'il existe des pratiques corrompues dans le système judiciaire, mais que les enquêtes et les poursuites se déroulent de manière appropriée dans le cas des allégations plus importantes ; 1/5 si la corruption dans le système judiciaire est très inhabituelle.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une corruption systémique dans le système judiciaire qui permet aux individus et aux entreprises corrompus d'échapper aux poursuites ou aux sanctions ; 3/5 s'il existe une certaine corruption dans le système judiciaire, mais que les enquêtes et les poursuites se déroulent de manière appropriée dans le cas des manquements plus graves ; 1/10 si la corruption dans le système judiciaire est très inhabituelle et que la conformité est toujours appliquée.

**PP20 : Quel est le risque que les accords de troc ou les échanges d'infrastructure ne soient pas audités une fois qu'ils ont été octroyés et menés à bien ?** *Des audits postérieurs à l'octroi permettent aux gouvernements de déterminer si les spécifications relatives à la livraison de l'infrastructure ont été respectées, ce qui oblige les entreprises à rendre des comptes et les incite aussi à participer de bonne foi aux négociations sur l'infrastructure.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si ces audits ne se produisent jamais ; 3/5 s'il y a des audits de certains aspects des accords de troc et des échanges d'infrastructures, ou si des accords d'importance moindre sont entièrement audités ; 1/5 si les accords de troc et les accords d'infrastructure sont toujours audités.

**Impact :** proposez : 5/5 en cas de corruption, d'irrégularité ou de non-conformité généralisée soupçonnée qui n'est pas détectée en raison d'une absence d'audit ; 3/5 s'il existe une certaine forme de corruption ou d'irrégularité dans les accords de troc et les échanges d'infrastructures, mais seulement pour des projets de moindre importance ; 1/5 si l'impact est minime, par ex. parce que d'autres mécanismes existent pour détecter ou prévenir la corruption dans ce type d'accord.

---

## ÉTUDE D'IMPACT ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL (EIES)

---

**EIES1 : Quel est le risque que les critères des EIE ne soient ni clairs, ni mis à la disposition du public ?**

*Des critères d'EIE mal définis ou inconnus entraînent une incertitude sur les facteurs environnementaux qui ont été évalués, créant ainsi une occasion de manipuler les éléments qui seront évalués.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les critères des EIE ne sont jamais annoncés ; 3/5 si certains critères sont annoncés ou connus, ou si les critères sont connus, mais seulement pour certains projets ; 1/5 si les critères des EIE sont toujours connus du public, par ex. publiés en ligne.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une manipulation systémique des priorités ou de la portée des EIE pour veiller à ce que certains problèmes ne soient pas évalués ; 3/5 s'il existe une certaine manipulation des priorités ou de la portée des EIE, mais seulement pour des projets moins importants ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce qu'il existe d'autres moyens de signaler des impacts environnementaux de l'exploitation minière.

**EIES2: Quel est le risque que l'exactitude ou de la véracité des rapports d'étude d'impact environnemental (EIE) ne soit pas vérifiée ?**

*Si les rapports EIS ne sont pas vérifiés, cela permet aux parties prenantes d'être induites en erreur sur l'impact environnemental d'une mine. Les entreprises peuvent manipuler de manière induite les informations sur l'impact environnemental, y compris en falsifiant les impacts, en créant de faux états de référence pour les indicateurs sociaux et en omettant certains groupes des programmes éventuels.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les EIE ne sont jamais vérifiées ; 3/5 si les rapports d'EIE sont parfois vérifiés, ou si les parties les plus importantes des EIE sont toujours vérifiées ; 1/5 si les EIE sont toujours vérifiées.

**Impact :** proposez : 5/5 si les fausses déclarations des impacts environnementaux graves dans les EIE sont fréquentes et répandues ; 3/5 si certains impacts environnementaux ne sont pas signalés ou révélés, mais seulement ceux qui sont d'importance moindre ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que d'autres mécanismes existent pour identifier les impacts environnementaux.

**EIES3: Quel est le risque que les rapports des EIE ne soient ni clairs, ni mis à la disposition du public une fois finalisés ?**

*L'incertitude à propos du contenu des EIE peut faciliter la corruption si les communautés et les autres parties prenantes ne savent pas quels problèmes ont été soulevés ou ignorés.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les rapports d'EIE ne sont jamais mis à la disposition du public ; 3/5 si certains rapports sont disponibles pour certains projets ; 1/5 si les rapports d'EIE sont toujours disponibles.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il est impossible de connaître les recommandations et les conclusions des EIE, et donc difficile de demander des comptes aux compagnies minières concernant la prise en compte des problèmes environnementaux ; 3/5 si les recommandations et les conclusions des EIE sont parfois connues, mais seulement pour des projets de moindre importance ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que les problèmes environnementaux liés au projet sont déjà connus du public et que le rapport de l'EIE a moins d'importance.

**EIES4: En partant de l'hypothèse que des EIS sont nécessaires, quel est le risque que les critères des EIS ne soient pas connus du public ?**

*Des critères d'EIS mal définis ou inconnus entraînent une incertitude quant aux facteurs sociaux qui ont été évalués, créant ainsi une occasion de manipuler ce qui sera évalué.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les critères des EIS ne sont jamais annoncés ; 3/5 si les critères des EIS sont partiellement annoncés ou annoncés pour certains projets seulement ; 1/5 si les critères sont toujours connus du public, par ex. publiés en ligne.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une manipulation systémique des priorités ou de la portée des EIS pour veiller à ce que certains problèmes ne soient pas pris en compte ; 3/5 s'il existe une certaine manipulation des priorités ou de la portée des EIS, mais seulement pour des projets moins importants ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce qu'il existe d'autres moyens de signaler des problèmes sociaux.

**EIES5: Quel est le risque que l'exactitude ou de la véracité des rapports d'étude d'impact social (EIS) ne soit pas vérifiée ?** *Si les rapports EIS ne sont pas vérifiés, cela permet aux parties prenantes d'être induites en erreur sur l'impact social d'une mine. Les entreprises peuvent manipuler de manière indue les informations sur l'impact social, y compris en falsifiant les impacts, en créant de faux états de référence pour les indicateurs sociaux et en omettant certains groupes des programmes éventuels.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les EIS ne sont jamais vérifiées ; 3/5 si la vérification se produit parfois, ou si les parties les plus importantes des EIS sont généralement vérifiées ; 1/5 si les EIS sont toujours vérifiées.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une fausse représentation systémique des impacts sociaux graves dans le secteur minier ; 3/5 si certains impacts sociaux ne sont pas signalés ou révélés, mais seulement les problèmes qui sont d'importance moindre ; 1/5 s'il existe un impact minimal, par ex. parce que d'autres mécanismes existent pour identifier les impacts sociaux.

**EIES6: En partant de l'hypothèse que des EIS sont nécessaires, quel est le risque que les rapports des EIS ne soient pas rendus publics une fois finalisés ?** *L'incertitude à propos du contenu des EIS peut faciliter des pratiques corrompues si les communautés et les autres parties prenantes ne savent pas quels problèmes sociaux ont été soulevés ou ignorés.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les rapports d'EIS ne sont jamais mis à la disposition du public ; 3/5 si certains rapports sont disponibles pour certains projets ; 1/5 si les rapports d'EIS sont toujours disponibles.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il est impossible de connaître les recommandations et les conclusions des EIS, et donc difficile de demander des comptes aux compagnies minières concernant la prise en compte des problèmes sociaux ; 3/5 si les recommandations et les conclusions des EIS sont parfois connues, mais seulement pour des projets de moindre importance ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que les problèmes sociaux liés au projet sont déjà connus du public et que le rapport de l'EIS a moins d'importance.

---

## CONSULTATION LOCALE (CL)

---

**CC1 : En supposant qu'une consultation des communautés locales ou des propriétaires fonciers est exigée, quel est le risque que le cadre juridique de la consultation ne soit ni clair, ni rendu public ?** *Si le cadre juridique de la consultation ne peut être identifié et compris avec précision, cela crée des occasions de corruption au sujet de l'obtention du consentement.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si le cadre juridique n'est pas du tout connu ; 3/5 si certaines parties importantes du cadre sont connues ; 1/5 si le cadre juridique est connu du public.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il est impossible de connaître les droits juridiques des communautés locales et des propriétaires fonciers ou les obligations des entreprises à l'égard de ces derniers ; 3/5 si le cadre juridique n'est pas connu, mais qu'il existe certains contrôles concernant la violation des droits des communautés locales et des

propriétaires fonciers ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce qu'il y a peu d'activité minière ou que les droits sont protégés par d'autres lois.

**CC2 : En supposant que la consultation avec les communautés locales ou les propriétaires fonciers est exigée, quel est le risque que les négociations avec les propriétaires fonciers ou les accords communautaires puissent être manipulés ?** *Disposer de lois qui garantissent et normalisent les conditions générales de la conduite des négociations réduit le risque d'agissements corrompus, tels que la marginalisation de certains propriétaires fonciers, le contact non autorisé en violation des termes ou la remise de pots-de-vin, de cadeaux et avantages.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si la manipulation des conditions générales se produit régulièrement pour obtenir le consentement ; 3/5 s'il y a eu par le passé

quelque manipulation, mais que celle-ci se limitait à certains domaines ; 1/5 si ce type de manipulation ne se produit jamais et que les conditions générales appropriées pour les négociations s'appliquent toujours.

**Impact :** proposez 5/5 si les droits des communautés locales et des propriétaires fonciers sont systématiquement bafoués ; 3/5 s'il existe quelque manipulation des conditions générales pour les négociations, mais qu'elle est confinée à des domaines moins importants ; 1/5 si l'impact est minimal, par exemple, parce qu'il existe peu d'activités minières à proprement dit.

**CC3 : En supposant qu'une consultation des communautés touchées soit nécessaire, quel est le risque que les octrois soient consentis sans le consentement libre, préalable et éclairé de ces dernières ?** *Les conditions d'obtention du consentement des communautés locales peuvent être ignorées ou manipulées lorsque les conseils sur la portée et la nature du consentement sont insuffisants ou lorsque la supervision du processus de consultation par le gouvernement fait défaut.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 s'il existe une marginalisation ou une non-consultation systématiques des communautés locales en dépit des lois qui exigent une consultation ; 3/5 si le consentement est parfois ignoré, mais seulement sur des questions d'importance moindre ; 1/5 si le consentement est toujours obtenu.

**Impact :** proposez : 5/5 si les intérêts communautaires sont totalement négligés en raison du fait que le consentement des communautés locales a été ignoré ; 3/5 si certains intérêts des communautés locales sont négligés en raison de l'absence de consentement, mais seulement dans des zones d'importance moindre ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que les droits communautaires locaux sont protégés par le biais d'autres mécanismes.

**CC4 : Quel est le risque que les dirigeants locaux en négociation avec une compagnie minière ne représentent pas les intérêts des membres de la communauté locale ?** *Les dirigeants locaux qui ne sont que faiblement responsables vis-à-vis des membres de leur communauté, ou qui s'alignent sur le parti politique au pouvoir, ont un réseau d'intérêts et de contacts commerciaux, ou qui ont peu d'autres sources de revenu, présentent un risque de corruption par rapport à l'intégrité des accords communautaires, car ils sont incités à favoriser leurs intérêts privés plutôt que les*

*intérêts de la communauté.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les membres de la communauté n'ont aucun moyen de demander des comptes à leurs dirigeants ; 3/5 s'ils ont quelques moyens de demander des comptes ; 1/5 si les dirigeants de la communauté sont redevables.

**Impact :** proposez : 5/5 si les dirigeants des communautés locales passent systématiquement leurs intérêts devant ceux de leur communauté ; 3/5 si ceci arrive parfois mais n'est pas commun ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que d'autres mécanismes existent pour protéger les intérêts des communautés locales lorsque les dirigeants de ces dernières ne le font pas.

**CC5 : Quel est le risque que les dirigeants des communautés locales en négociation avec une compagnie minière puissent conserver leur anonymat ?** *Bien que l'anonymat soit un droit juridique, les compagnies minières devraient être tenues de divulguer publiquement le nom des représentants des communautés locales qu'ils rencontrent afin de réduire le risque de corruption concernant les personnes consultées et les groupes représentés.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les dirigeants des communautés locales ne sont jamais publiquement identifiés ; 3/5 s'il existe un certain secret autour des personnes qui négocient au nom d'une communauté, mais seulement pour des projets de moindre importance ; 1/5 si les dirigeants engagés dans les négociations sont toujours identifiés.

**Impact :** proposez : 5/5 si les intérêts des communautés locales sont systématiquement omis au profit d'intérêts individuels ; 3/5 si ceci arrive parfois mais lors de projets mineurs n'ayant pas d'impact financier conséquent sur les communautés ; 1/5 si les préoccupations des communautés locales sont prises en compte par d'autres mécanismes, même si les dirigeants participant aux négociations restent anonymes.

**CC6 : Quel est le risque que le contenu des accords définitifs entre les compagnies minières et les communautés ou les propriétaires fonciers ne soit pas connu du public ?** *À moins qu'il n'y ait une pleine transparence sur le contenu des accords des propriétaires fonciers, il y existe quelque incertitude à propos des droits de protection, d'indemnisation ou*

*d'autres avantages dont disposent les membres des communautés, permettant aux entreprises, aux leaders des communautés locales ou aux fonctionnaires de manipuler ces droits. Par exemple, les programmes d'indemnisation pourraient être volés par les leaders, ou les entreprises peuvent verser des pots-de-vin aux fonctionnaires et aux leaders afin de réduire ce qui est véritablement fourni dans la pratique.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si le contenu des accords définitifs n'est jamais annoncé ; 3/5 si le contenu important est généralement annoncé, mais pas pour tous les projets ; 1/5 si les détails des accords définitifs sont toujours pleinement annoncés, par ex. publiés en ligne.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il y a une marginalisation généralisée ou un traitement inégal de certains groupes communautaires en raison du manque de transparence et de redevabilité dans les accords définitifs ; 3/5 s'il y a quelque marginalisation ou une non prise en compte des problèmes, mais seulement pour un petit nombre de communautés ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que, même si les accords définitifs ne sont pas connus, d'autres mécanismes existent pour protéger les intérêts communautaires ou indemniser les membres.

**CC7 : Quel est le risque que les programmes d'indemnisation pour les communautés et leurs dirigeants soient tenus secrets ?** *Les détails de l'indemnisation doivent être rendus publics, afin de réduire le risque de corruption sous forme de pots-de-vin, de cadeaux et d'avantages, ou d'une indemnisation inéquitable et injuste pour les différents groupes au sein de la communauté.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les détails des programmes d'indemnisation sont toujours tenus secrets ; 3/5 si certains des aspects les moins importants de l'indemnisation ne sont pas annoncés, ou si des annonces sont faites mais seulement pour des projets de moindre importance ; 1/5 si tous les détails des programmes d'indemnisation sont toujours annoncés.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il existe une confusion ou une méfiance répandue au sujet des personnes qui reçoivent une indemnisation et de l'indemnisation effectivement proposée ; 3/5 s'il existe une certaine confusion ou méfiance, mais seulement à propos des projets de moindre importance ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que les programmes d'indemnisation sont de très peu d'importance de toute façon.

**CC8 : En partant de l'hypothèse qu'une consultation avec les communautés touchées est nécessaire, quel est le risque que les violations des lois en matière de consultation ou des règlements régissant le consentement libre, préalable et éclairé ne fassent l'objet d'aucune poursuite ?**

*Si les compagnies minières (ou départements miniers) savent qu'elles ne seront pas poursuivies pour avoir ignoré les lois en matière de consultation portant sur le consentement, elles sont susceptibles de (a) ignorer ces lois, et (b) se livrer à des formes de corruption en termes de « consultation » si cela facilite l'obtention du consentement.*

**Probabilité :** proposez : 5/5 si les violations des lois relatives à la consultation et au consentement ne font jamais l'objet de poursuites ; 3/5 s'il existe des poursuites, mais seulement pour des projets de moindre importance ; 1/5 si des violations des lois relatives à la consultation et au CLPE font toujours l'objet de poursuites.

**Impact :** proposez : 5/5 s'il y a une marginalisation systémique des groupes et des abus des droits des communautés en raison de violations des lois relatives à la consultation et au consentement libre, préalable et éclairé ; 3/5 si les droits des communautés sont quelque peu négligés, mais uniquement concernant des problèmes de moindre importance dans un nombre limité de projets ; 1/5 si l'impact est minimal, par ex. parce que toute violation des lois relatives à la consultation et au consentement est de nature très mineure.



---

# ANNEXE 2 : CARTOGRAPHIES DE PROCESSUS OFFICIEL

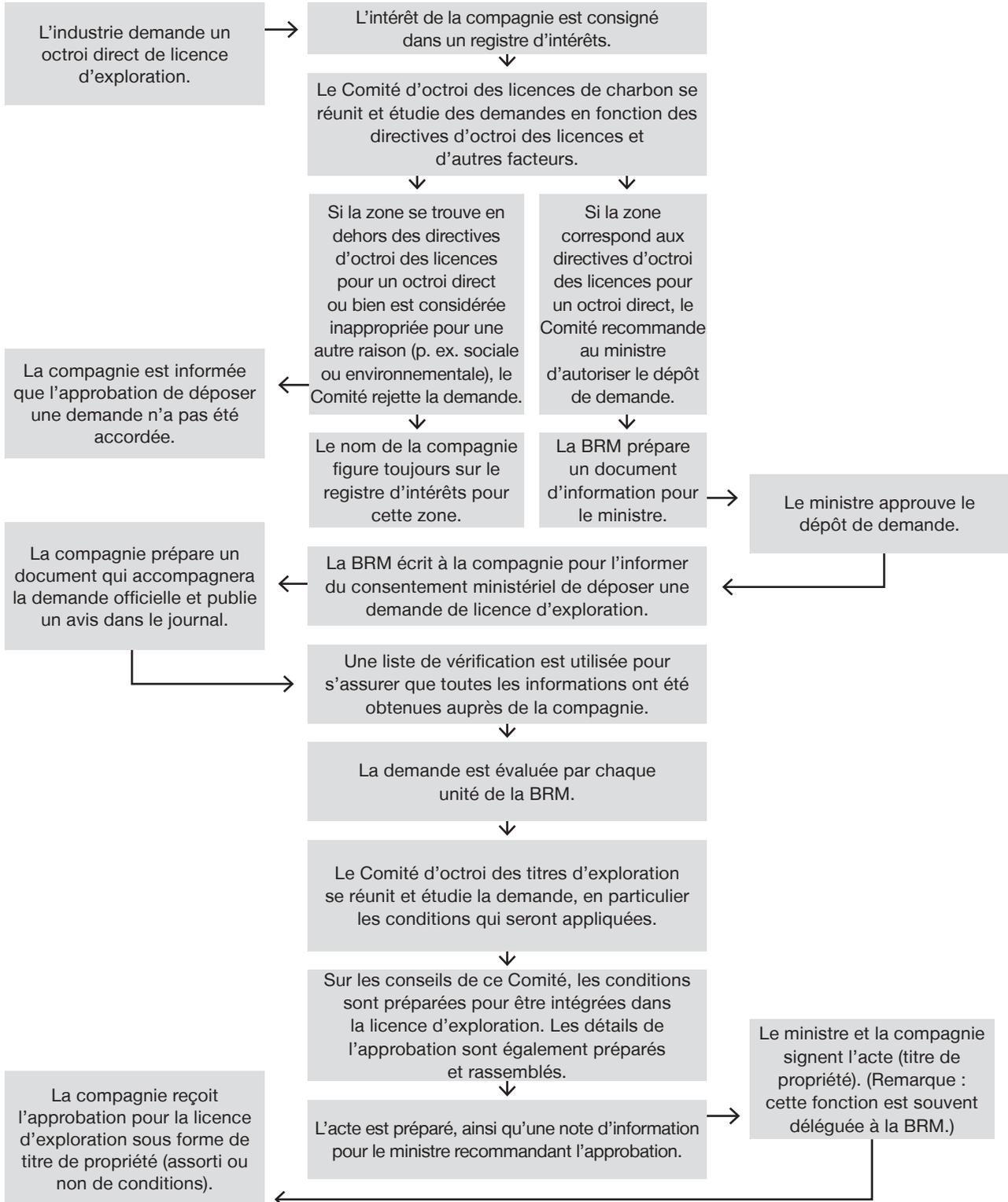
## **Cartographie de processus pour l'obtention d'une licence d'exploration de charbon par octroi direct en Nouvelle-Galles du Sud, Australie**

Source: Commission Indépendante contre la  
Corruption, 2013, *Reducing the opportunities and  
incentives for corruption in the state's management  
of coal resources*, p. 18.

COMPAGNIE MINIÈRE

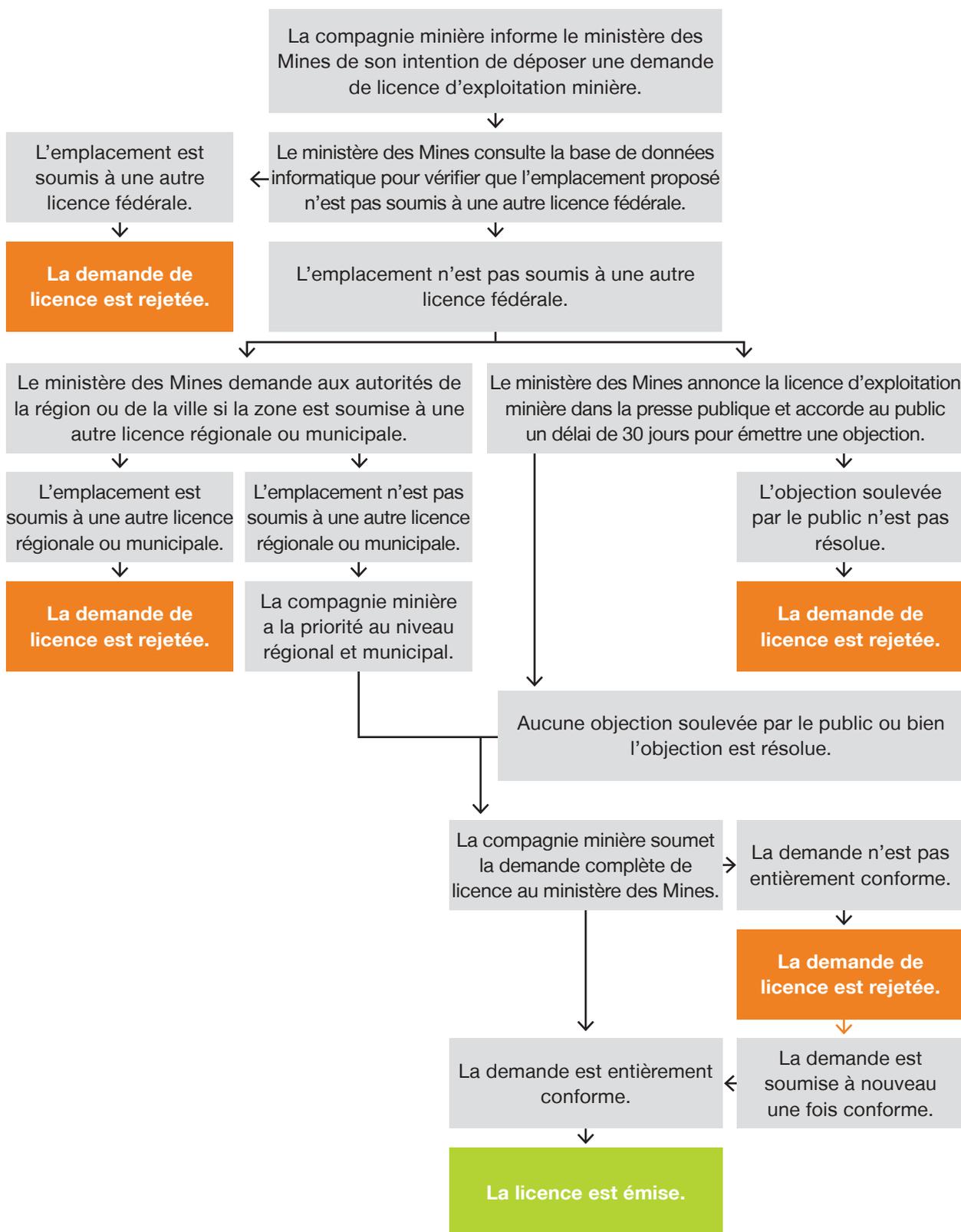
BRANCHE DES RESSOURCES  
MINIÈRES (BRM)

MINISTÈRE DES  
RESSOURCES NATURELLES



**Cartographie de processus pour la licence fédérale d'exploitation minière à grande échelle en Éthiopie**

Source : Plummer, J. (ed.) (2012). *Diagnosing Corruption in Ethiopia: Perceptions, Realities, and the Way Forward for Key Sectors*. Washington D.C.: Banque mondiale, p.389.



# ANNEXE 3 : SOURCES D'ÉLÉMENTS PROBANTS

## SOURCES POSSIBLES D'ÉLÉMENTS PROBANTS POUR CARTOGRAPHIER LE PROCESSUS D'OCTROI

Éléments probants à propos du processus officiel	Éléments probants à propos de la pratique réelle
Sites web officiels afin de suivre les candidatures de licences minières d'exploitation et production	Entretiens avec des mineurs
Formulaires de demande (il est possible que l'agence du cadastre les mette à disposition gratuitement ou pour une somme modique)	Entretiens avec du personnel du cadastre (il est possible que le personnel retraité s'exprime plus librement que le personnel en activité)
Documents de politiques publiques du gouvernement	Entretiens avec le ministre ou des conseillers gouvernementaux
Lois nationales et le code minier	Recherches sur les agissements, qui permettent d'observer le personnel du ministère des Mines recevant et traitant les demandes
Entretiens avec des employés du cadastre	Dépôt d'un cas hypothétique pour tester et analyser les processus
Entretiens avec du personnel du cadastre (il est possible que le personnel retraité s'exprime plus librement que le personnel en activité) Documents de politiques publiques du gouvernement	Recherches universitaires et autres
Entretiens avec le ministre ou des conseillers gouvernementaux	OSC ayant une expertise dans le domaine de l'exploitation minière
Recherches universitaires et autres documents sur l'octroi de droits miniers	

## SOURCES POSSIBLES POUR L'ANALYSE PEST ET L'ÉVALUATION DES RISQUES

### Facteurs politiques

*Y compris gouvernance et corruption*

- Atlas de la législation minière africaine ;
- Rapports des organismes de lutte contre la corruption et enquêtes sur la corruption dans le secteur minier ;
- Rapport ITIE de votre pays ;
- Entretiens avec les experts ;
- Groupes de discussion et tables rondes sur les facteurs contextuels touchant le secteur ;
- *Annual Survey of Mining Companies* de l'Institut Fraser ;
- International Country Risk Guide (Bureaucratic Quality, Rule of Law, and Corruption) – les informations contenues dans ce document sont d'accès payant ;
- Recherches juridiques de précédents et d'affaires de corruption relatives à l'octroi des licences ;
- Lois, réglementations et politiques nationales et infranationales relatives au secteur minier ;
- *Indice de gouvernance des ressources* du Natural Resources Governance Institute ;
- Index sur le budget ouvert (International Budget Partnerships) ;
- Indice POLITY ;
- Examens documentaires sur la politique minière dans votre pays ;
- Études du personnel des agences du cadastre, des dirigeants communautaires et des autres parties prenantes (l'Annexe 4 du document du PNUD intitulé *A Practitioner's Guide to Corruption Risk Mitigation in Extractive Industries* contient une liste utile d'exemples de questions d'enquête ;
- Indice de perceptions de la corruption de Transparency International ;
- Indicateurs de gouvernance de la Banque mondiale, notamment le classement et la note numérique pour l'État de droit et la qualité réglementaire,
- Indicateur de capacités statistiques de la Banque mondiale,
- Indice de l'État de droit du World Justice Project (tous les facteurs, notamment l'absence de corruption).

### Facteurs économiques

*Y compris les conditions commerciales, les lois minières et les processus d'octroi*

- Recherches sur les agissements, qui permettent d'observer le personnel du ministère des Mines recevant et traitant les demandes ;
- Rapport annuel de votre agence du cadastre (s'il est disponible) ;
- Entretiens avec les experts (par ex. avec le personnel de l'agence du cadastre, les politiciens, les mineurs, les dirigeants communautaires, les leaders de travailleurs, les enseignants et universitaires) ;
- Groupes de discussion et tables rondes sur les facteurs contextuels touchant le secteur minier ;
- *Annual Survey of Mining Companies* de l'Institut Fraser, notamment les tableaux sur l'incertitude liée aux calculs des investissements ;
- Registres du gouvernement, des entreprises ou de la bourse sur la propriété réelle ;
- Informations tirées du rapport annuel de l'agence du cadastre ou équivalent (le cas échéant) ;
- Informations publiées par la Chambre des Mines, par ex. rapports, séminaires et conférences ;
- International Country Risk Guide, la section sur la politique fait référence à la corruption (ce rapport est payant) ;
- Entretiens avec des experts connaissant bien le secteur minier et le processus d'octroi ;
- Rapports de loi et articles médiatiques sur le secteur minier ;
- Dépôt d'un cas hypothétique pour tester et analyser les processus ;
- Articles médiatiques sur le secteur minier ;
- Rapports des compagnies minières sur les projets, y compris les rapports publiés dans leur pays d'origine ;
- Lois, réglementations et politiques nationales et infranationales relatives au secteur minier, en particulier concernant les taux d'investissement, les revenus, la fiscalité, les redevances et l'emploi ;
- Responsible Mining Index (cet indice porte principalement sur les compagnies minières individuelles et les rapports seront publiés à partir de début 2017, contenant des informations contextuelles sur la performance de ces compagnies) ;

- Examens des documents économiques sur le secteur minier ;
- *Bribe Payers Index* de Transparency International ;
- Indice de perceptions de la corruption de Transparency International ;
- Indicateurs de gouvernance de la Banque mondiale, notamment le classement et la note numérique pour l'État de droit et le contrôle de la corruption ;
- *Mining Investment and Governance Review* de la Banque mondiale ;
- *Global Competitiveness Report* du Forum économique mondial (comprend une section sur la corruption).

### Facteurs sociaux

*Y compris les libertés civiles, telles que celles concernant l'information*

- Recherches universitaires et autres (par ex. la société civile) sur les communautés locales et l'exploitation minière ;
- Données du recensement sur la population et l'ethnicité ;
- Entretiens avec les experts ;
- Visites de terrain dans les mines et les concessions d'exploration afin de discuter avec les communautés locales ;
- Groupes de discussion et tables rondes sur les facteurs contextuels touchant le secteur ;
- Le Freedom in the World (Libertés politiques et civiles) du Freedom House;
- Reporters sans frontières, index des libertés de la presse dans le monde
- L'index des libertés de la presse du Freedom House;
- Entretiens avec des militants du secteur minier et contre la corruption ;
- Recherches juridiques sur les précédents et les affaires concernant les plaintes des communautés et l'exploitation minière ;
- Lois, réglementations et politiques nationales relatives au secteur minier, notamment à la responsabilité sociale des entreprises, aux communautés et aux propriétaires fonciers ;
- Rapports de Reporters sans Frontières ;

- Études du personnel des agences du cadastre, des dirigeants communautaires et des autres parties prenantes (l'Annexe 4 du document du PNUD intitulé *A Practitioner's Guide to Corruption Risk Mitigation in Extractive Industries* contient une liste utile d'exemples de questions d'enquête) ;
- Bribe Payers Index de Transparency International ;
- Indicateurs de gouvernance de la Banque mondiale, notamment le classement/la note numérique concernant la catégorie « Voix et responsabilité » ;
- Indice de l'État de droit du World Justice Project, notamment Droits fondamentaux et justice civile.

### Facteurs Technologiques

- Rapport annuel de votre agence du cadastre (s'il est disponible) ;
- Entretiens et études avec des experts, par ex. avec des ingénieurs des mines et des géologues ;
- Informations publiées par la Chambre des Mines ou autres organisations pertinentes, par ex. rapports, séminaires et conférences ;
- Rapports publics des compagnies minières sur leurs projets (dans leur pays d'origine et dans des juridictions étrangères) ;
- Publications des compagnies minières sur les projets, y compris dans leur pays d'origine ;
- Revues de l'industrie minière ;
- Articles dans les journaux et les médias concernant de nouveaux développements dans le secteur minier.

# ANNEXE 4 : ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes sont des personnes et des groupes qui s'intéressent au processus d'octroi et, par conséquent, à votre projet d'évaluation des risques.

Une analyse des parties prenantes vous aidera à identifier des personnes et des organisations :

- dotées d'informations et que vous devez interroger ;
- que vous pourriez inviter à valider les évaluations des risques ;
- le soutien desquels vous est nécessaire pour évaluer les risques que vous avez repérés.

Pour réaliser une analyse des parties prenantes :

1. Énumérez toutes les parties prenantes qui sont intéressées par le projet, ainsi que leur rôle.
2. Déterminez leurs intérêts dans le projet, ainsi que leur capacité et leur volonté à y participer.
3. Estimez leur pouvoir ou leur influence sur le projet

## 1. ÉNUMÉREZ TOUTES LES PARTIES PRENANTES QUI SONT INTÉRESSÉES PAR LE PROJET

Énumérez les parties prenantes et indiquez leur rôle dans le processus d'octroi. Identifiez les personnes qui seront touchées par le projet d'une manière ou d'une autre, même si elles n'ont pas encore été activement contactées (p. ex. les communautés touchées par l'exploitation minière).

La liste suivante d'acteurs, s'inspirant de celle contenue dans le document du PNUD intitulé *A Practitioner's Guide for Corruption Risk Mitigation in Extractive Industries*, est un bon point de départ pour identifier des parties prenantes :

- **Fonctionnaires** : régulateurs, personnel politique, ministres, personnel du gouvernement local
- **Entités publiques** : agence du cadastre, entreprises d'État, les ministères (p. ex. ceux chargés de l'exploitation minière, de l'économie, des finances, de l'eau, de l'environnement, des affaires autochtones ou des affaires sociales), commissions parlementaires, organismes publics de mise en œuvre des programmes gouvernementaux, et gouvernements et organismes infranationaux.
- **Particuliers** : directeurs, consultants, banquiers, courtiers, investisseurs, avocats, facilitateurs, dirigeants communautaires, dirigeants syndicaux.
- **Organisations privées** : sociétés internationales, investisseurs institutionnels, entreprises nationales, entreprises d'approvisionnement, cabinets de conseil, institutions financières, chambres de commerce et associations professionnelles.
- **Organisations de la société civile** : ONG, syndicats, organisations de recherche, organisations de propriétaires fonciers, associations communautaires

## 2. DÉTERMINEZ LEURS INTÉRÊTS DANS LE PROJET

Pour chacune des parties prenantes identifiées :

- Déterminez ses **intérêts** dans le projet – Quelle importance le projet revêt-il pour son rôle ou sa participation au processus d'octroi ?

- Identifiez ses **motivations et attentes** par rapport au projet. Quel est le problème qu'elle espère voir le projet résoudre ? Quel avantage espère-t-elle tirer du projet ? Qu'a-t-elle besoin de soutenir du projet ou de quoi va-t-elle s'inquiéter ?

### 3. ESTIMEZ LEUR POUVOIR OU LEUR INFLUENCE SUR LE PROJET

Vous devez aussi tenir compte de leur volonté et de leur capacité à participer au projet – possèdent-elles les connaissances, les compétences, l'expérience ou les ressources nécessaires pour apporter une contribution utile aux recherches ou pour gérer le risque ?

Qui sont les parties prenantes influentes qui pourraient faciliter ou entraver la réussite de votre projet ? Demandez-vous qui a le pouvoir de soutenir le changement ou d'y résister en raison de leur position ou de leur rôle juridique ou du fait des relations qu'ils entretiennent.

Concentrez vos efforts sur les parties prenantes ayant un intérêt et une influence élevés. Il faut maintenir le contact avec les parties prenantes dont l'intérêt est élevé, mais ayant une faible influence, car elles seront de votre côté et pourraient détenir des informations utiles. Réfléchissez bien à la façon dont vous allez gérer les parties prenantes ayant une forte influence, mais peu d'intérêt, ou qui sont opposées au projet ou à la gestion d'un risque particulier.

#### Exemple d'analyse des parties prenantes

Qui	Rôle	Intérêts	Motivations et attentes	Capacité et volonté de participer
<b>Compagnie minière étrangère</b>	Nouvel investisseur. La couverture médiatique laisse entendre qu'elle dispose de bonnes relations avec le gouvernement. Il n'existe aucun fait avéré sur les antécédents d'exploitation minière ; la propriété de la compagnie n'est pas claire.	La compagnie ne possède aucune mine active, mais dépose de nombreuses demandes de licences d'exploration. Il existe quelques faits avérés de partenariats avec des entreprises nationales.	La compagnie est incitée à être corrompue pour pénétrer le marché, obtenir des licences d'exploration et de production et protéger ses nouveaux actifs. Elle a une moindre réputation à défendre. Elle s'attendra à ce que le projet lui ouvre des portes et résistera au projet si elle perçoit que les résultats rendront les choses plus difficiles pour obtenir des autorisations.	Les informations sur la compagnie laissent entendre qu'elle ne comprend pas le contexte des OSC ici. Elle ne s'entretiendra pas avec les dirigeants communautés locales ou des OSC et ne divulgue aucune information sur ses activités.

Qui	Rôle	Intérêts	Motivations et attentes	Capacité et volonté de participer
<b>Dirigeant de communauté locale</b>	Un dirigeant puissant et ayant des relations dans le milieu politique dans une zone dotée d'une mine potentiellement très rentable, qui est à présent ouverte aux demandes de licences d'exploration.	Les faits laissent entendre que le dirigeant est très critique vis-à-vis du gouvernement. Il a déclaré publiquement qu'il refusait de rejoindre le parti au pouvoir et il est respecté par la communauté. Il a identifié les approbations minières comme étant une préoccupation majeure pour sa communauté et rejettera tout projet qui propose une indemnisation déraisonnable à la communauté.	Ses discours publics et les témoignages des membres de la communauté suggèrent qu'il est fermement opposé à la corruption.	Il s'agit d'un partenaire probable pour une action future. Il est accessible et connaît bien la politique d'exploitation minière du gouvernement, tout en étant très critique. Il dispose de ressources limitées et travaille à plein temps dans un domaine distinct.
<b>Agence du cadastre</b>	Les faits probants tirés des enquêtes internationales et des rapports miniers laissent entendre que l'agence est capable et bien administrée, mais qu'elle peut aussi rencontrer des difficultés au niveau de l'expansion du secteur minier du pays.	Les responsables sont motivés par les préoccupations techniques. Les faits montrent que le directeur de l'agence est désireux de s'opposer au gouvernement si les demandes semblent être inappropriées/indues	Il existe quelques antécédents d'affaires juridiques confirmant que l'agence résiste à la corruption, mais que sa charge de travail croissante crée probablement des occasions de pots-de-vin et de mouvements d'argent pour accélérer les procédures. L'agence s'attendra à ce que le projet soutienne ses efforts pour rester en phase avec une industrie en expansion, peut-être en appuyant un processus d'approbation rationalisé et en aidant à identifier et à prévenir les opportunités de corruption.	L'agence est un partenaire probable doté de ressources considérables favorisant la participation. Le directeur peut être désireux de nommer un fonctionnaire pour participer à la cartographie de processus, à l'examen des résultats des évaluations et à l'organisation de l'atelier de validation.

---

# ANNEXE 5 : FICHE DE TRAVAIL A - VULNÉRABILITÉS ET RISQUES

Vulnérabilités  
(à remplir pour les Étapes 2A et 3A)

Risques de corruption résultant ...  
(à remplir à l'Étape 4)

# ANNEXE 6 : FICHE DE TRAVAIL B - ANALYSE PEST

## Facteurs Politiques

**1. Q : Les politiciens ou les responsables ont-ils des intérêts privés dans l'exploitation minière ?**

Exemple de réponse : Il existe des conflits d'intérêts généralisés impliquant des politiciens et des fonctionnaires ayant des intérêts miniers.

*Élément probant de la réponse :*

**2. Q : Dans quelle mesure les droits de propriété sont-ils protégés ?**

Exemple de réponse : Les droits de propriété sont protégés pour la plupart, mais, dans certaines zones, des groupes armés occupent les zones de licences.

*Élément probant de la réponse :*

**3. Q : Dans quelle mesure les lois et les politiques minières sont-elles stables ?**

Exemple de réponse : Le nouveau code minier a été introduit et il est peu probable que des changements soient apportés dans l'immédiat.

*Élément probant de la réponse :*

**4. Q : Dans quelle mesure la réponse du gouvernement face à la corruption est-elle efficace ?**

Exemple de réponse : Il existe un organisme de lutte contre la corruption respecté et bien doté en ressources pour mener des enquêtes à la suite de plaintes.

*Élément probant de la réponse :*

**5. Q : Existe-t-il un accès transparent aux informations du gouvernement dans le domaine de l'exploitation minière ?**

Exemple de réponse : Il existe une loi adéquate relative à la liberté d'information, mais le respect de cette loi laisse à désirer dans l'ensemble du gouvernement.

*Élément probant de la réponse :*

## Facteurs économiques

**1. Q : De nouveaux projets majeurs sont-ils prévus ?**

Exemple de réponse : De nombreux nouveaux gisements ont été identifiés et le gouvernement envisage activement de les exploiter.

*Élément probant de la réponse :*

**2. Q : Quelle est l'importance de l'exploitation minière dans l'économie ?**

Exemple de réponse : L'exploitation minière est très importante dans l'économie. Le gouvernement encourage l'investissement étranger qui pourrait lui apporter davantage de revenu potentiel.

*Élément probant de la réponse :*

**3. Q : Dans quelle mesure le régime de réglementation de l'exploitation minière est-il efficace ?**

Exemple de réponse : Il existe des écarts majeurs dans les réglementations concernant les impacts environnementaux de l'exploitation minière.

*Élément probant de la réponse :*

**4. Q : Dans quelle mesure le secteur est-il ouvert aux nouveaux arrivants ?**

Exemple de réponse : Les nouvelles entreprises n'ont accès qu'à un nombre limité de projets en raison de la dominance exercée par les entreprises d'État du pays concerné.

*Élément probant de la réponse :*

**5. Q : Dans quelle mesure les fonctionnaires de l'agence du cadastre sont-ils compétents ?**

Exemple de réponse : Les dirigeants sont des personnalités politiques nommées qui manquent de connaissances, cependant les cadres supérieurs et intermédiaires ont de bonnes compétences techniques.

*Élément probant de la réponse :*

**6. Q : Quelle est l'importance des entreprises d'État pour le secteur, par rapport aux entreprises privées ?**

Exemple de réponse : Les entreprises d'État du pays sont en train d'être privatisées et le secteur libéralisé, cependant les entreprises d'État étrangères arrivent sur le marché.

*Élément probant de la réponse :*

## **Facteurs Sociaux**

**1. Q : Dans quelle mesure les communautés touchées sont-elles organisées vis-à-vis des problèmes d'exploitation minière ?**

Exemple de réponse : Le niveau d'organisation des communautés touchées est mitigé, mais il existe une certaine collaboration avec les OSC, ainsi que des leaders éloquents.

*Élément probant de la réponse :*

**2. Q : Dans quelle mesure le public s'intéresse-t-il à l'exploitation minière ?**

Exemple de réponse : Il n'y avait pas beaucoup d'intérêt par le passé, mais de nouveaux investissements entraînent des plaintes plus nombreuses.

*Élément probant de la réponse :*

**3. Q : Existe-t-il des groupes marginalisés que touche l'exploitation minière ?**

Exemple de réponse : Les droits de nombreuses communautés pauvres, notamment dans les zones éloignées de la capitale, sont régulièrement ignorés.

*Élément probant de la réponse :*

**4. Q : Dans quelle mesure le secteur minier suscite-t-il l'intérêt et l'attention du public ?**

Exemple de réponse : L'intérêt dans le secteur minier était moindre par le passé, mais de nouveaux investissements suscitent davantage d'intérêt. Les groupes de la société civile sont très actifs et dénoncent publiquement la corruption dans le secteur minier.

*Élément probant de la réponse :*

**Facteurs Technologiques****1. Q : Quelle est l'importance du potentiel d'exploitation minière sous-marine ?**

Exemple de réponse : Il existe de nombreuses nouvelles découvertes, mais le personnel gouvernemental ne comprend pas la technologie, les coûts, les bénéfices, ni les risques.

*Élément probant de la réponse :*

**2. Q : L'informatique est-elle beaucoup utilisée dans la gestion du processus d'octroi ?**

Exemple de réponse : Un programme est en place pour adopter des processus d'octroi et une tenue des registres électroniques.

*Élément probant de la réponse :*

**3. Q : Des données techniques sont-elles utilisées pour guider les décisions d'octroi ?**

Exemple de réponse : Il y a une utilisation accrue des techniques SIG/GPS ; mais uniquement pour les nouvelles licences. Des problèmes existent avec les anciennes concessions.

*Élément probant de la réponse :*

**4. Q : Le pays/la juridiction ont-ils des minerais importants pour de futures technologies ?**

Exemple de réponse : Il existe quelques découvertes, mais en petites quantités et non viables aux prix actuels.

*Élément probant de la réponse :*

**5. Q : De nouvelles études ou méthodes géologiques sont-elles adoptées ?**

Exemple de réponse : De nouvelles technologies sont disponibles, mais l'agence du cadastre n'a pas les moyens financiers de se les procurer, donc essaie de susciter l'intérêt d'entreprises privées pour mener de nouvelles études à l'aide de la nouvelle technologie.

*Evidence for answer:*

**6. Q : De nouvelles techniques de production sont-elles adoptées ?**

Exemple de réponse : De nouveaux venus sur le marché proposent des méthodes de production qui réduiront les déchets environnementaux, mais aucun projet ne leur a été octroyé.

*Élément probant de la réponse :*



---

# **ANNEXE 7 : FICHE DE TRAVAIL C - ÉVALUATION DE RISQUES**



### FICHE DE TRAVAIL VIERGE

<b>Quel est le risque que...</b> <i>1 à 2 lignes d'explication des raisons pour lesquelles l'événement entraîne un risque de corruption :</i>	<b>Code</b>
--	-------------

<b>Probabilité Note</b> X / 5	<b>Élément probant pour justifier l'évaluation de la probabilité</b> <b>1.</b> <b>Source :</b>
	<b>2.</b> <b>Source :</b>
	<b>3.</b> <b>Source :</b>
	<b>4.</b> <b>Source :</b>

<b>Impact Note</b> Y / 5	<b>Éléments probants pour justifier l'évaluation de l'impact</b> <b>1.</b> <b>Source :</b>
	<b>2.</b> <b>Source :</b>
	<b>3.</b> <b>Source :</b>
	<b>4.</b> <b>Source :</b>

**Impact de la corruption** (consignez ceci juste après l'évaluation de l'impact afin de veiller à refléter vos idées)

#### Évaluation

Probabilité x Impact = X x Y

Note totale : Z

<b>Couleur :</b>	<b>Bleu</b>	<b>Vert</b>	<b>Jaune</b>	<b>Orange</b>	<b>Rouge</b>
<b>Niveau de risque</b>	<i>Très faible</i>	<i>Mineur</i>	<i>Modéré</i>	<i>Significatif</i>	<i>Très élevé</i>

## QUATRE EXEMPLES DE FICHES DE TRAVAIL C REMPLIES

(Les exemples qui suivent sont entièrement hypothétiques et concernent quatre pays fictifs)

<b>Quel est le risque d'interférence extérieure dans le processus d'octroi de licences ou autres de l'agence du cadastre ?</b>	<b>Code</b> CP14
<i>L'interférence extérieure, telle que celle exercée par des politiciens, est souvent intégrée dans la conception d'un processus, par ex. lorsque des ministres possèdent des droits de veto ou à « agir dans l'intérêt de l'État » sur certaines questions. Cependant, sauf si ce type d'interférence est guidé par des critères connus, elle crée des occasions de biais, sape les décisions des fonctionnaires et peut être motivée par des pratiques corrompues.</i>	

<b>Probabilité</b>	<b>Élément probant pour justifier l'évaluation de la probabilité</b>
<b>Note</b>	<b>1.</b> Un cas d'interférence politique dans la décision de l'agence du cadastre de refuser une licence a été signalé par les médias étrangers.
4 / 5	<b>Source :</b> BBC Radio Business Daily Programme, 29-06-14.

**2.** Chacun sait que le directeur de l'agence est un membre du parti au pouvoir.

**Source :** Article intitulé « Mining a Party Affair » dans le magazine *African Business* du 13-01-15 : le directeur du cadastre est interrogé et ses propos sont relayés sur son adhésion au parti, de même que des déclarations en faveur du parti au pouvoir.

**3.** Des compagnies minières étrangères se sont déjà plaintes dans leur pays d'origine d'interférence politique dans l'octroi des licences ou autres.

**Source :** Interviews tirées de journaux avec des PDG de compagnies minières dans *Globe & Mail* (« No Free Market », p.26, 22-03-16) et *The Australian* (« Mining Sector Politicised », p.46, 22-04-16).

**4.** Une association à but non lucratif étrangère a identifié des pots-de-vin versés par des entreprises étrangères au ministre des Mines, soi-disant en contrepartie de licences d'exploration.

**Source :** Rapport d'information « Cash for Licences » publié par Global Witness, 5-12-15.

<b>Impact Note</b>	<b>Éléments probants pour justifier l'évaluation de l'impact</b>
5 / 5	<b>1.</b> Si l'autonomie de l'agence est discréditée, les investisseurs émettront des doutes sur la transparence et l'équité de l'ensemble du marché des licences ou autres.
	<b>Source :</b> Annual Survey of Mining Companies de l'Institut Fraser, 2016

**2.** L'agence joue un rôle clé de gardien dans le secteur et l'interférence politique dans l'octroi des licences ou autres sape le cadre d'octroi dans son intégralité.

**Source :** Banque mondiale, *The Impact of Corruption in Cadastre Agencies: Six Case Studies* (2012).

**3.** Des rapports médiatiques existent sur le retrait d'investisseurs à cause d'interférences.

**Source :** Article dans *National Times* (« Investors Flee Our Corrupt System », 12-07-15, p.9) sur l'entretien avec quatre PDG de compagnies minières qui se sont retirés du pays en 2014-2015.

### Impact de la corruption :

Le pouvoir discrétionnaire des fonctionnaires du cadastre est entravé par l'interférence politique, aboutissant au fait que leurs décisions et conseils sont ignorés. Cette interférence a potentiellement un impact grave, à savoir que les octrois se feront en contrepartie de pots-de-vin ou de cadeaux, peu importe les lois, réglementations nationales ou le mérite technique des demandes.

### Évaluation

Probabilité x Impact = 4 x 5

Note totale : 20

<b>Couleur :</b>	<b>Bleu</b>	<b>Vert</b>	<b>Jaune</b>	<b>Orange</b>	<b>Rouge</b>
<b>Niveau de risque</b>	<i>Très faible</i>	<i>Faible</i>	<i>Modéré</i>	<i>Élevé</i>	<i>Très élevé</i>

<b>Quel est le risque que les droits de superficie dans les zones ouvertes à l'exploitation minière ne soient pas stipulés clairement dans la loi ?</b>	<b>Code</b> CF13
<i>L'incertitude entourant les droits de superficie, par exemple aux fins de pâturage et d'accès à l'eau, crée des incitations et des occasions propices à la corruption pour faire passer les droits miniers devant les autres droits.</i>	

<b>Probabilité Note</b> 5 / 5	<b>Élément probant pour justifier l'évaluation de la probabilité</b> <b>1.</b> Il existe des contradictions avérées et des différences non réconciliées entre les droits de superficie et les droits miniers dans les nouvelles zones d'exploration. <b>Source :</b> Examen des lois nationales ; « Undermining rights: the threat to surface rights law in Islandstan », J. Smith, <i>Asian Law Review</i> 10(5), pp.67-78.
----------------------------------	--

**2.** Les licences d'exploration continuent d'être octroyées et les demandeurs retenus affirment rapidement que la résolution des incohérences juridiques concernant les droits représente une priorité pour le secteur.  
**Source :** *Annual Report*, 2015 de Sumatra Mining Inc. ('Challenges', pp.7-9) ; Communiqué de presse (15-01-16) de M. Budi Ditoyo, PDG, Pulau Jaya Mining Inc (www.pulaujaya.com/pressrelease).

<b>Impact Note</b> 3 / 5	<b>Éléments probants pour justifier l'évaluation de l'impact</b> <b>1.</b> L'organisme de lutte contre la corruption est actuellement en train d'enquêter sur des affaires de pots-de-vin dans l'octroi de licences pour de nouvelles zones d'exploration. <b>Source :</b> Organisme de lutte contre la corruption Islandstan, Rapports d'enquête n°.3 and n°.5, 2015 ; Rapport n°.2, 2016.
-----------------------------	---

**2.** Les entretiens d'experts avec des représentants des entreprises affirment que l'incertitude quant aux droits rend ces derniers vulnérables aux demandes de pots-de-vin de la part de fonctionnaires.  
**Source :** Entretiens avec les experts : PDG, Pulau Jaya Mining Inc. (23-04-16) ; Directeur financier, Bourke Street Mining Inc. (entretien par téléphone, 24-04-16) ; PDG, NZ Mining Inc. (26-01-16).

**3.** Trois dirigeants des communautés locales signalent que des compagnies minières leur ont proposé des pots-de-vin pour abandonner leurs droits à des pâturages.  
**Source :** Entretiens avec les experts : M. Rudi, chef du village de Sapi (2-04-16) ; M. Desai, chef du village de Kambing (4-04-16) ; Mme Wiwin, dirigeante communautaire du village de Kambing (4-04-16).

**4.** Bien qu'il existe des pratiques corrompues dues à des droits mal définis dans certaines zones d'exploration, ces dernières ne représentent que 20 % de la zone totale pour l'exploitation minière. L'impact général est limité.  
**Source :** Cartes des zones d'exploration (obtenues le 22-03-16 auprès de l'agence du cadastre provinciale).

**Impact de la corruption**  
Il existe des incitations pour les entreprises de corrompre d'user de corruption pour que les décisions soient prises en leur faveur en cas de différend sur les droits. Les éleveurs verront leurs droits et moyens de subsistance affaiblis, parce que les décisions des agences du cadastre sont influencées par des pots-de-vin et des cadeaux, plutôt que par une décision de justice sur les droits.

**Évaluation**  
Probabilité x Impact = 5 x 3  
Note totale : 15

<b>Couleur :</b>	<b>Bleu</b>	<b>Vert</b>	<b>Jaune</b>	<b>Orange</b>	<b>Rouge</b>
<b>Niveau de risque</b>	<i>Très faible</i>	<i>Faible</i>	<i>Modéré</i>	<i>Élevé</i>	<i>Très élevé</i>

**Quel est le risque que le suivi de la conformité aux obligations liées aux licences ou aux permis miniers soit insuffisant ?**

**Code**  
PP18

*Lorsque les demandeurs de licences savent que le suivi et l'application de la loi par le gouvernement sont faibles, ils pourraient s'engager malhonnêtement à respecter des conditions de licence auxquelles ils n'ont pas l'intention de se conformer. Les responsabilités en matière de suivi doivent être clairement définies ; les résultats doivent être accessibles au public ; et si les entreprises sont autorisées à faire leurs propres déclarations, celles-ci doivent être conformes aux normes internationales et ouvertes à l'audit.*

**Probabilité**  
**Note**

1 / 5

**Élément probant pour justifier l'évaluation de la probabilité**

**1.** Le gouvernement exige que les auto-déclarations respectent les normes internationales. Il s'agit d'une condition pour l'ensemble des licences et des permis. **Source :** Code minier national ; copies des licences/permis (disponibles en ligne)

**2.** Selon la loi, les entreprises peuvent toujours être auditées par des auditeurs indépendants, et cela se produit de fait, car les entreprises qui opèrent dans le secteur font l'objet d'audits réguliers. **Source :** Rapports des auditeurs indépendants dans les rapports annuels (2010-2015) des compagnies minières suivantes : Bourke Street Mining, NZ Mining, St Paul's Gold et New World Copper.

**3.** Le gouvernement exige régulièrement davantage d'informations auprès des compagnies avant d'accepter officiellement leurs rapports. **Source :** Déclarations de Juan Aroza, ministre des Mines, 23-07-13, 29-07-14, 24-08-15.

**4.** Les entreprises étrangères présentes dans le pays font des auto-déclarations de la même manière standardisée que dans tous les pays où elles ont des activités. **Source :** Ces informations sont disponibles dans les rapports annuels des entreprises et sur les sites Internet de ces dernières. Elles sont également notées dans les rapports de l'ITIE et de la Banque mondiale sur le secteur minier en 2013, 2014 et 2016.

**Impact Note**

2 / 5

**Éléments probants pour justifier l'évaluation de l'impact**

**1.** Si les rapports falsifient des données, il existe un suivi actif des opérations par les OSC et les médias qui devrait permettre d'identifier rapidement toute donnée falsifiée. **Source :** Article du *National Times*, 17-02-15, p.6 ; rapport de *Global Witness* sur les données falsifiées de *Jaya Gold Inc.*, 8-08-14 ; article de *l'Economist* 10-09-14, p.62.

**2.** Il existe une exigence de déclaration annuelle et tout élément inhabituel est généralement détecté dans un délai de 1 à 4 mois. Les OSC locales demandent régulièrement aux entreprises d'expliquer les données inhabituelles, ce qu'elles font. **Source :** Communiqués de presse : EnviroAction 30-03-15 ; Forest Alliance 25-04-15 ; StandUp 3-09-14.

**3.** Le gouvernement publie le montant des revenus qu'il perçoit, afin qu'il puisse être comparé avec le revenu déclaré par les entreprises. **Source :** Cf. les rapports ITIE de 2007 à 2014 : les écarts sont documentés et expliqués.

**4.** Les investisseurs majeurs sont publics, donc il existe une pression exercée par les actionnaires pour respecter les normes et les lois internationales en matière de déclaration. Une déclaration erronée réduit le cours des actions des entreprises. **Source :** Déclarations des actionnaires et du conseil d'administration de Bourke Street Mining (2008-2015), St Paul's Gold (2008-2015), NZ Mining (2014) et New World Copper (2013-2015).

**Impact de la corruption**

De fausses données sur la production et les bénéfices peuvent potentiellement priver le gouvernement de revenus à court terme, mais cette falsification est difficile à réaliser dans la pratique, compte tenu des autres moyens par lesquels les entreprises sont surveillées et tenues de rendre des comptes par les OSC, les médias et leurs actionnaires.

**Évaluation**

Probabilité x Impact = 1 x 2  
Note totale : 2

<b>Couleur :</b>	<b>Bleu</b>	<b>Vert</b>	<b>Jaune</b>	<b>Orange</b>	<b>Rouge</b>
<b>Niveau de risque</b>	<i>Très faible</i>	<i>Faible</i>	<i>Modéré</i>	<i>Élevé</i>	<i>Très élevé</i>

**Quel est le risque que les titulaires de licences et de permis qui ne respectent pas leurs conditions et les contrats puissent échapper à des poursuites ou d'autres sanctions en se livrant à un comportement corrompu ?** **Code**  
PP19

*Si des personnes ou des entreprises non conformes peuvent échapper à la sanction, p. ex. en soudoyant des enquêteurs ou des juges, cela crée une culture d'impunité et la possibilité pour les entreprises d'accepter des conditions de licence auxquelles elles n'ont pas l'intention de se conformer. Cela nuit à la fois au système judiciaire et au processus d'octroi.*

**Probabilité**  
**Note**  
2 / 5

**Élément probant pour justifier l'évaluation de la probabilité**

1. Malgré une corruption par le passé, il existe à présent un organisme de lutte contre la corruption et une loi contre les pots-de-vin plus solides. En outre des enquêtes ont lieu. **Source :** Le pays a un classement médiocre sur l'Indice de perception de la corruption de TI, mais sa loi relative à la lutte contre la corruption a été renforcée l'année précédente (analyse de la nouvelle loi sur le site Internet du Parlement).

2. Le nouveau gouvernement engage des poursuites actives à l'encontre des étrangers accusés de verser des pots-de-vin. **Source :** Archives nationales des lois : 6 cas de poursuites (5 ayant abouti) depuis 2014.

3. Les rapports d'IGBM et de l'Institut Fraser indiquent que les perceptions du contrôle de la corruption s'améliorent. **Source :** Rapport de pays 2016 d'IGBM et *Annual Survey of Mining Companies*, 2016 de l'Institut Fraser (commentaire du pays).

4. En raison de ressources inadéquates, les enquêtes d'ACA sont parfois retardées. **Source :** Entretien avec le chef d'ACA dans National Times (22-11-15, p.1) ; déclaration du ministre de la Justice sur TV5 (22-2-16) ; entretien d'un expert avec l'ancien commissaire de l'ACA (23-05-2016).

**Impact Note**  
4 / 5

**Éléments probants pour justifier l'évaluation de l'impact**

1. Le précédent gouvernement n'engageait pas de poursuites en cas de corruption, entraînant un impact négatif sur les perceptions des octrois, par ex. les négociations contractuelles. **Source :** Rapport d'investigation de Global Witness sur la corruption dans le secteur (juillet 2014), article dans *Global Mining* sur la corruption dans le secteur (03-05-2013, p. 2).

2. Le classement dans l'enquête de l'Institut Fraser et les classements sur l'IPC ne sont toujours pas très bons, donc si l'intervention du gouvernement pour lutter contre la corruption continue de s'affaiblir, cela aura un effet négatif sur l'investissement. **Source :** *Annual Survey*, 2016 de l'Institut Fraser ; et IPC 2015 et 2016 de TI

3. L'exploitation minière est un problème politique majeur, donc si les titulaires de licences ou les fonctionnaires du cadastre se livrent à des pratiques entachées de corruption, cela entraînera une instabilité. **Source :** Rapports médiatiques, académiques, des OSC sur les scandales ayant eu lieu entre 1998-2015 ; une étude sur les entreprises réalisée par l'ONG Corruption Watch (mars 2012) ; rapport spécial avant les élections sur l'exploitation minière et la corruption publié dans *Business Weekly* (20-10-14, pp.17-23).

**Impact de la corruption**

L'intégrité générale du processus d'octroi est un problème politique majeur et, en cas de corruption, cela entraînera de l'instabilité pour le nouveau gouvernement : une absence d'enquêtes et de poursuites décourage les investisseurs fiables, attire les investisseurs peu scrupuleux et dissuade les lanceurs d'alerte.

**Évaluation**

Probabilité x Impact = 2 x 4  
Note totale : 8

<b>Couleur :</b>	<b>Bleu</b>	<b>Vert</b>	<b>Jaune</b>	<b>Orange</b>	<b>Rouge</b>
<b>Niveau de risque</b>	<i>Très faible</i>	<i>Faible</i>	<i>Modéré</i>	<i>Élevé</i>	<i>Très élevé</i>

# ANNEXE 8 : FICHE DE TRAVAIL D - MATRICE DES RISQUES VIERGE

Probabilité	5 Presque certain	5	10	15	20	25
	4 Probable	4	8	12	16	20
	3 Possible	3	6	9	12	15
	2 Improbable	2	4	6	8	10
	1 Presque impossible	1	2	3	4	5
			1 Insignifiant	2 Mineur	3 Modéré	4 Majeur

## Impact

Couleur :	Bleu	Vert	Jaune	Orange	Rouge
Niveau de risque	Très faible	Faible	Modéré	Élevé	Très élevé

# ANNEXE 9 : FICHE DE TRAVAIL

## E - EXEMPLE DE TABLEAU DE HIÉRARCHISATION

<p><b>Quels éléments m'indiquent que le risque est URGENT ?</b></p>	<p><b>Note + Couleur</b></p>	<p><b>Risque 1</b> : quel est le risque que les droits des propriétaires fonciers ne soient pas respectés, ni protégés ?</p> <p>Probabilité = 4 Impact = 5 <b>Note totale = 20</b></p> <p><b>La couleur est ROUGE</b></p> <p><i>(Les note + couleur suggèrent que le niveau de risque est très élevé)</i></p>	<p><b>Risque n°2</b> : quel est le risque que les lois et les politiques publiques en matière d'octroi des licences permettent de réduire la responsabilité des compagnies minières ?</p> <p>Probabilité = 3 Impact = 5 <b>Note totale = 15</b></p> <p><b>La couleur est ROUGE</b></p> <p><i>(Les note + couleur suggèrent que le niveau de risque est significatif)</i></p>
<p><b>Quels éléments m'indiquent que le fait de remédier au risque aura un IMPACT ?</b></p>	<p><b>Note d'impact + Contexte</b></p>	<p><b>La note d'impact</b> est 5/5. Ainsi le fait de remédier à ce risque aura un impact important.</p> <p><b>Facteurs contextuels</b> : Il existe un intérêt public accru dans le secteur minier, y compris les impacts néfastes sur les communautés locales. Les compagnies minières sont frustrées par le manque de direction du gouvernement. Il s'agit d'un bon problème, et c'est à présent également le bon moment, pour faire pression sur les politiciens.</p>	<p><b>La note d'impact</b> est 5/5, ainsi le fait de remédier à ce risque aura un impact important.</p> <p><b>Facteurs contextuels</b> : Une réforme du droit est nécessaire pour améliorer la responsabilité et la redevabilité des entreprises, mais de vastes conflits d'intérêts (impliquant des politiciens et des fonctionnaires ayant des intérêts privés dans le secteur minier) existent. Cela rend difficile de séparer la réforme du droit minier et les problèmes de corruption systémiques plus généraux liés aux conflits d'intérêts des politiciens.</p>

<p><b>Quels éléments m'indiquent que c'est FAISABLE ?</b></p>	<p><b>Intérêt des parties prenantes + Ressources</b></p>	<p><b>les parties prenantes :</b> Les compagnies minières et les propriétaires fonciers sont, tant les uns que les autres, intéressés par la résolution de ce problème, mais les politiciens et les fonctionnaires sont susceptibles de créer des difficultés.</p>	<p><b>les parties prenantes :</b> Il y a un intérêt des donateurs à financer la réforme du droit dans le secteur minier, y compris à propos de la propriété réelle, par ex. lorsqu'elle concerne des politiciens. Certains politiciens de l'opposition reconnaissent la nécessité d'une réforme.</p>
		<p><b>Coût :</b> Probablement cher. Une action nécessitera des recherches de fond (mais une OSC étrangère est intéressée pour la financer), et sera suivie d'un lobbying politique et de consultations.</p>	<p><b>Coût :</b> Une campagne de réforme du droit serait coûteuse, car des recherches et une expertise juridique seraient nécessaires, y compris des recherches pour comprendre les lois similaires dans d'autres pays.</p>
		<p><b>Délai requis :</b> 2 ans pourraient s'écouler avant de voir un changement significatif concernant ce problème. Le lobbying politique et la consultation communautaire prendront beaucoup de temps.</p>	<p><b>Délai requis :</b> Beaucoup de temps est nécessaire pour faire pression sur les partis politiques et les politiciens individuels pour lancer la réforme, mais les politiciens du parti au pouvoir ne sont, pour la plupart, pas enthousiastes de toute façon en raison de leurs intérêts miniers privés.</p>
<p><b>Le risque nécessite-t-il une action PRIORITAIRE ?</b></p>		<p><b>Oui.</b> Ceci est un risque coûteux et chronophage, mais des parties prenantes sont intéressées, une occasion d'agir existe, et il s'agit d'un problème systémique significatif.</p> <p><i>Aura des effets d'entraînement concernant la gestion d'autres risques.</i></p>	<p><b>Non.</b> Bien que la disponibilité du financement de donateurs et un certain intérêt politique créent une occasion – <i>et la réforme du droit pourrait entraîner des effets d'entraînement significatifs</i> – il existe un problème systémique plus important de conflits d'intérêt de politiciens et de fonctionnaires qui doit d'abord être résolu.</p> <p><b>À mettre sur la Liste de surveillance.</b></p>

Fiche de travail vierge E

<p><b>Quels éléments m'indiquent que le risque est URGENT ?</b></p>	<p><b>Risque n° :</b>                  Probabilité =                  Impact =  <b>Note totale =</b>  <b>La couleur est ...</b>                  (Les note + couleur suggèrent que le niveau de risque est ...)</p>	<p><b>Risque n° :</b>                  Probabilité =                  Impact =  <b>Note totale =</b>  <b>La couleur est ...</b>                  (Les note + couleur suggèrent que le niveau de risque est ...)</p>
<p><b>Quels éléments m'indiquent que le fait de remédier au risque aura un IMPACT ?</b></p>	<p><b>La note d'impact est ...</b>   <b>Facteurs contextuels :</b></p>	<p><b>La note d'impact est ...</b>   <b>Facteurs contextuels :</b></p>
<p><b>Quels éléments m'indiquent que c'est FAISABLE ?</b></p>	<p><b>les parties prenantes :</b></p>	<p><b>les parties prenantes :</b></p>
	<p><b>Coût :</b></p>	<p><b>Coût :</b></p>
	<p><b>Délai requis :</b></p>	<p><b>Délai requis :</b></p>
<p><b>Le risque nécessite-t-il une action PRIORITAIRE ?</b></p>		

# ANNEXE 10 : RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE

Alba, E.M. (2009). *Extractive Industries Value Chain: A comprehensive integrated approach to developing extractive industries*. Washington DC: World Bank.

Cameron, P. and Stanley, M. (2017). *Oil, Gas and Mining: A sourcebook for understanding the extractive industries*. Washington DC: World Bank.

Dougherty, M. (2015). *By the Gun or by the Bribe*. Chr. Michelsen Institute U4 Issue 17. Bergen.

Extractive Industries Transparency Initiative (2016). *The EITI Standard 2016*. Oslo.

Extractive Industries Transparency Initiative (2015). *Validation Guide*. Oslo.

Fraser Institute (2017). *Annual Survey of Mining Companies*. Vancouver.

Global Witness (2010). *A Near Miss? Lessons learnt from the allocation of mining licences in the Gola Forest Reserve in Sierra Leone*. London.

Heller, P.R.P. and Westenberg, E. (2016). *Five Steps to Disclosing Contracts and Licences in EITI*. New York: Natural Resource Governance Institute.

Independent Commission Against Corruption (2011). *Corruption Risks in NSW Government Procurement: The management challenge*. Sydney.

Independent Commission Against Corruption (2013). *Reducing the Opportunities and Incentives for Corruption in the State's Management of Coal Resources*. Sydney.

Kim, M. (2017). *Cambodia's Mineral Exploration Licensing Process: Governance risk assessment*. Phnom Penh: TI Cambodia.

Kingsmill, W. and Williams, G. (2013). *Towards a Framework for Extractive Industries Governance Assessment*. Washington DC: World Bank.

Lindner, S. (2014). *Good Practice in Mitigating Corruption Risks in the Extractives Sector*. U4 Anti-Corruption Resource Centre. Bergen.

Manley, D. and Pitman, R. (2016). *Natural Resource Charter Benchmarking Framework*. New York: Natural Resource Governance Institute.

Natural Resource Governance Institute (2017). *Resource Governance Index*. New York.

Natural Resource Governance Institute (2015). *Granting Rights to Natural Resources*. New York.

Natural Resource Governance Institute (2015). *The Natural Resource Charter Decision Chain: Converting resources into development*. New York.

OECD (2016). *Corruption in the Extractive Value Chain: Typology of risks, mitigation measures and incentives*. Paris.

Ortega Girones, E., Pugachevsky, A. and Walser, G. (2009). *Mineral Rights Cadastre: Promoting transparent access to mineral resources*. Washington DC: World Bank.

Plummer, J. (2012). "Corruption in the mining sector: Preliminary overview", in *Diagnosing Corruption in Ethiopia: Perceptions, realities, and the way forward for key sectors*. Washington DC: World Bank, 377-417.

Puertas Velasco, A. and Muñoz Criado, A. (2017). *Mapa de riesgos de corrupción en el otorgamiento de títulos mineros y licencias ambientales*. Bogota: Transparencia por Colombia.

Sayne, A., Gillies, A. and Watkins, A. (2017). *Twelve Red Flags: Corruption risks in the award of extractive sector licenses and contracts*. New York: Natural Resource Governance Institute.

Transparency International (2010). *Analysing Corruption in the Forestry Sector*. Berlin.

UNDP (2016). *A Practitioner's Guide to Corruption Risk Mitigation in Extractive Industries*. New York.

Votava, C., Hauch, J. and Clementucci, F., *License to drill: A manual on integrity due diligence for extractive sector licensing* (Washington DC: The World Bank Group, forthcoming, 2018).

Venugopal, V. (2014). *Assessing Mineral Licensing in a Decentralized Context: The case of Indonesia*. New York: Natural Resource Governance Institute.

Wolfe, A. and Williams, A. (2015). *Constructing a Diagnostic Framework on Corruption Risks in Mining Sector Licencing*. Crawley, WA.

World Bank (2016). *The Mining Investment and Governance Review (MinGov): Questionnaire*. Washington DC.

World Bank (2011). *Mineral Resource Tenders and Mining Infrastructure Projects Guiding Principles: Case study: The Aynak Copper Deposit, Afghanistan*. Washington DC.

World Bank Group (2009). *Sector Licencing Studies: Mining sector*. Washington DC.









Transparency International  
Secrétariat International  
Alt-Moabit 96, 10559 Berlin, Allemagne

Téléphone: +49 30 34 38 200

Fax: +49 30 34 70 39 12

ti@transparency.org

[www.transparency.org](http://www.transparency.org)

Blog: [voices.transparency.org](http://voices.transparency.org)

Facebook: [/transparencyinternational](https://www.facebook.com/transparencyinternational)

Twitter: @anticorruption

Transparency International Australia

Registered office:

Level 4, Deutsche Bank Place

126 Philip St, Sydney, NSW 2000, Australia

PO Box 2041 Blackburn South, VIC

3130, Australia

Téléphone: +61 3 9877 0369

[info@transparency.org.au](mailto:info@transparency.org.au)

[mining@transparency.org](mailto:mining@transparency.org)

[www.transparency.org.au](http://www.transparency.org.au)

Twitter: @TIAustralia @SusDevMining #M4SD