

# **PROJET DE BONNE GOUVERNANCE DANS LE SECTEUR MINIER COMME FACTEUR DE CROISSANCE (PROMINES)**

## **UNITE D'EXECUTION DU PROJET**

**ID Projet : P106982 / IDA – H589 ZR**

**Élaboration d'un audit fonctionnel, organisationnel et opérationnel de la  
Société Anonyme Unipersonnelle Société Minière de Kilo-Moto (SOKIMO)**

## **TERMES DE REFERENCE**

### **1. Contexte et justification**

La RDC est un des pays miniers les plus riches dans le monde, possédant de vastes gisements de cuivre, cobalt, or, diamant, cassitérite et Coltan (colombo-tantalite) etc.

Depuis les années 1910, l'exploitation minière a dominé l'économie congolaise et a servi de moteur de croissance. Cependant, la guerre civile et les conflits des années 1990 et début des années 2000 ont engendré un déclin de l'exploitation minière industrielle, tandis que la mine artisanale- informelle et non déclarée - continue de prospérer.

Le Gouvernement de la RDC se trouve à présent en face d'un défi majeur, celui d'accroître la production, organiser l'activité artisanale minière ainsi que la mine à petite échelle, tout en s'assurant que l'industrie minière devienne une véritable source de croissance et de bénéfices pour le peuple congolais. La gestion de la richesse minière demeure un pilier de la stabilité politique, mais, en même temps, les spéculations relatives à l'exploitation minière continuent d'alimenter les tensions entre des groupes d'intérêt divergents.

De même, la gestion du secteur est inopérante, handicapée par une capacité institutionnelle insuffisante, un mauvais climat des affaires, et des déficiences fondamentales en terme de gouvernance.

C'est dans ce contexte que le Gouvernement de la RDC, en collaboration avec la Banque Mondiale (BM) et le Département Britannique pour le Développement international (DFID), ont mis en place un Projet d'appui au secteur des Mines (PROMINES) pour le développement du secteur minier dans plusieurs provinces de la RDC.

Le Projet PROMINES a pour objectif principal : l'augmentation de la production minière et de sa valeur ajoutée ; le renforcement des institutions publiques dans leur capacité à gérer le secteur minier d'une manière efficace et transparente ; et l'amélioration de la capacité du Gouvernement à canaliser les revenus et les bénéfices produits par le secteur pour le développement économique durable. Ceci passera par une amélioration de la bonne gouvernance du secteur minier et l'augmentation de la contribution à la croissance économique et au développement durable au niveau national, provincial et local. Il s'articule autour de quatre axes suivants :

- **Accès aux ressources** : l'objectif est de lever les obstacles fondamentaux à l'accès aux ressources minières et créer un environnement propice au développement du secteur minier en RDC.
- **Renforcement des capacités de gestion du secteur minier** : ceci permettra d'accroître les capacités des institutions clés de supervision du secteur minier, tout en renforçant leurs capacités de négociation et de gestion du portefeuille.
- **Renforcement de la transparence et de la responsabilisation** : ceci vise l'amélioration des mesures destinées à renforcer les capacités de recouvrement de l'impôt. Elle favorisera aussi la prise de conscience et le développement des capacités permettant ainsi à la Société civile de promouvoir et de contrôler la transparence ainsi que la responsabilité au sein du secteur minier.
- **Développement durable du secteur minier** : Cette composante vise à assurer la prise en compte du développement durable dans le cadre de l'exploitation minière, en particulier au regard de la protection sociale et environnementale et de l'implication des communautés locales concernées. Elle vise l'intégration du secteur minier industriel et artisanal dans l'économie locale, qui constitue l'un des défis auxquels l'industrie minière est confrontée.

Dans le cadre des efforts à fournir pour relancer le secteur des Mines, PROMINES, d'accord avec le Ministère des Mines, a prévu dans son PTBA 2016 une activité qui sera le premier audit fonctionnel, organisationnel et opérationnel d'une entreprise du secteur public Minière en RDC, la Société Anonyme Unipersonnelle « Société Minière de Kilo-Moto » (SOKIMO).

L'importance du secteur entrepreneur public en RDC exige commencer ce type de diagnose comme un premier pas pour avancer vers des plans stratégiques qui permettront établir le cadre d'action pour garantir le développement efficient de chaque société et un use rational et optimale de ses ressources.

## **2. Objectif de la mission**

L'objectif de la mission du Consultant est de réaliser un audit fonctionnel, organisationnel et opérationnel de la Société Anonyme Unipersonnelle « Société Minière de Kilo-Moto » (SOKIMO), qui permette établir les bases pour avancer vers un plan stratégique qui permettront établir le cadre d'action pour garantir le développement efficient de la société et un use rational et optimale de ses ressources.

## **3. Mission du Consultant**

Le Consultant aura pour tâches notamment de :

- Présenter le rôle et la position de SOKIMO dans l'ensemble du secteur entrepreneur RDC;
- Présenter le cadre légal juridique de SOKIMO dans le dite secteur, ainsi que sa régulation spécifique et ses normes internes ;
- Expliquer et analyser le modèle organisationnel de SOKIMO (organes internes, attributions et compétences) ;
- Présenter et expliquer les ressources humaines de SOKIMO et sa problématique (nombre d'employés, catégories, formation, retraite, politique de ressources humaines, politique de formation ; infrastructures existantes pour la formation).
- Présenter et expliquer le patrimoine de SOKIMO (domaine minier, bâtiments, installations et équipements), son valeur économique, son état fonctionnel et les problèmes existants.

- Présenter et examiner les études existantes sur les ressources minérales de son domaine minier, avec un système d'information géographique (SIG) avec une base de données simple
- Présenter et expliquer les contrats miniers, concessions et accords juridiques de tout type entre SOKIMO et d'autres firmes pour l'exploitation des ressources de son domaine minier, ainsi que l'effectivité réelle et l'exécution de ces contrats. Ce parti de l'étude, dont les résultats doivent être intégrés dans le SIG, doit comprendre de tableaux et des cartes de synthèse avec les détails de toutes les concessions, joint-ventures et contrats existantes et leur révisions et modifications (date de commencement; date de finalisation ; travaux d'exploration réalisées; travaux d'exploitation réalisées; possible abandonnement des explorations et des exploitations et dates de ces abandonnements et leur causes).
- Conflits légaux plus importants que la société a connu.
- Toute autre information de relevance que le consultant puisse identifier à l'occasion de ces travaux.
- Présenter, analyser et expliquer le budget de SOKIMO (revenues et dépenses), son évolution, et la problématique liée à ses ressources.
- Etablir, sur la base de la diagnose réalisée, les recommandations pour un plan d'action immédiat avec mesures de court terme pour l'amélioration de la gestion de SOKIMO.
- Etablir, sur la base de la diagnose réalisée, les recommandations pour un plan stratégique pour la société SOKIMO adressé à améliorer son organisation et fonctionnement, et à optimiser l'exploitation des ressources de son domaine minier.

#### **4. Résultats attendus de la mission**

- Une diagnose complète de la société SOKIMO dans les domaines mentionnés dans le terme 2, qui permette comprendre en profondeur la problématique fonctionnelle, organisationnelle et opérationnelle de la société, y compris ses ressources et le niveau d'exploitation de son domaine minier.
- Identification claire et justifiée des mesures nécessaires pour une amélioration dans le court terme de la gestion de SOKIMO.
- Identification claire et justifiée des recommandations nécessaires pour élaborer un plan stratégique pour la société SOKIMO, avec la finalité d'améliorer son organisation et fonctionnement, et d'optimiser l'exploitation des ressources de son domaine minier.

#### **5. Livrables attendus**

Au terme de sa mission, le Consultant devra produire les documents ci-après :

- Une diagnose fonctionnelle, organisationnelle, et opérationnelle de SOKIMO, sur tous les aspects mentionnés dans le terme 2.
- Un plan d'action rapide, basé dans la diagnose, comprenant les recommandations pour un plan d'action immédiat avec mesures de court terme pour l'amélioration de la gestion de SOKIMO.
- Un document basé dans la diagnose avec les recommandations pour un plan stratégique pour la société SOKIMO adressé à améliorer son organisation et fonctionnement, et à optimiser l'exploitation des ressources de son domaine minier.

Ces documents doivent être remis l'Unité d'Exécution du Projet PROMINES avant la finalisation du sixième mois du contrat.

## **6. Organisation du travail**

Le Consultant effectuera ces travaux en grande partie à Kinshasa. Néanmoins, il devra se déplacer au domaine minier de SOKIMO pour réaliser la phase sur le terrain de la diagnose des ressources minières, installations, équipements, contrats et concessions.

Sous la coordination de l'Unité d'Exécution du Projet PROMINES, le Consultant collaborera de manière étroite avec la direction de la Société Anonyme Unipersonnelle « Société Minière de Kilo-Moto » (SOKIMO).

## **7. Calendrier et Durée de la mission**

Le démarrage de la mission est prévu pour le début du mois de Janvier 2017, pour une durée maximum de Six (6) mois.

## **8. Qualifications du Consultant**

Le Consultant doit être une Firma, Cabinet, un bureau d'études ou un groupement de consultants internationaux, justifiant d'une expertise en organisation, diagnose et audit de firmes et planification stratégique, et d'une expérience professionnelle d'au moins Dix (10) dans le secteur minier.

Il doit avoir effectué avec succès au minimum Cinq (5) missions similaires, en RD. Congo ou ailleurs. Il devra aussi justifier son expérience dans le secteur minier particulièrement en ce qui concerne le suivi et le redressement jusqu'à la performance des Services, entreprises, organismes œuvrant dans le secteur minier.

### **Profil du personnel clé du Consultant**

Le consultant a l'entière responsabilité de la composition du personnel clé de son équipe. Son équipe devrait néanmoins comprendre au minimum :

- Chef de mission qui doit être un Expert possédant un diplôme universitaire en économie, organisation d'entreprises ou similaire; et ayant au moins 10 années d'expérience professionnelle soutenue dans le secteur minier. Il devra par ailleurs justifier d'au moins cinq (5) missions similaires ;
- Un Expert de niveau universitaire, ingénieur de mines, avec une expérience professionnelle au moins de dix (10) années. Il doit avoir participé au moins en deux diagnoses et/ou plans stratégiques de firmes minières;
- Un Expert de niveau universitaire, géologue, avec une expérience professionnelle au moins de dix (10) années. Il doit avoir participé au moins en deux diagnoses et/ou plans stratégiques de firmes minières;
- Un Expert de niveau universitaire, économiste, avec une avec une expérience professionnelle au moins de dix (10) années. Il doit avoir participé au moins en deux diagnoses et/ou plans stratégiques de firmes minières.
- Un Expert de niveau universitaire, spécialisé en gestion et organisation administrative et ressources humaines ou similaire, avec une avec une expérience professionnelle au moins

de dix (10) années. Il doit avoir participé au moins en deux diagnostics et/ou plans stratégiques de firmes minières.

### **9. Méthode de sélection**

Les Consultants seront sélectionnés sur base de la méthode de sélection fondée sur *la Qualité et le Coût (SFQC)* conformément aux Directives : «*Sélection et Emploi des Consultants par les emprunteurs de la Banque mondiale*», édition Mai 2004, révisée en Octobre 2006 et en Mai 2010».