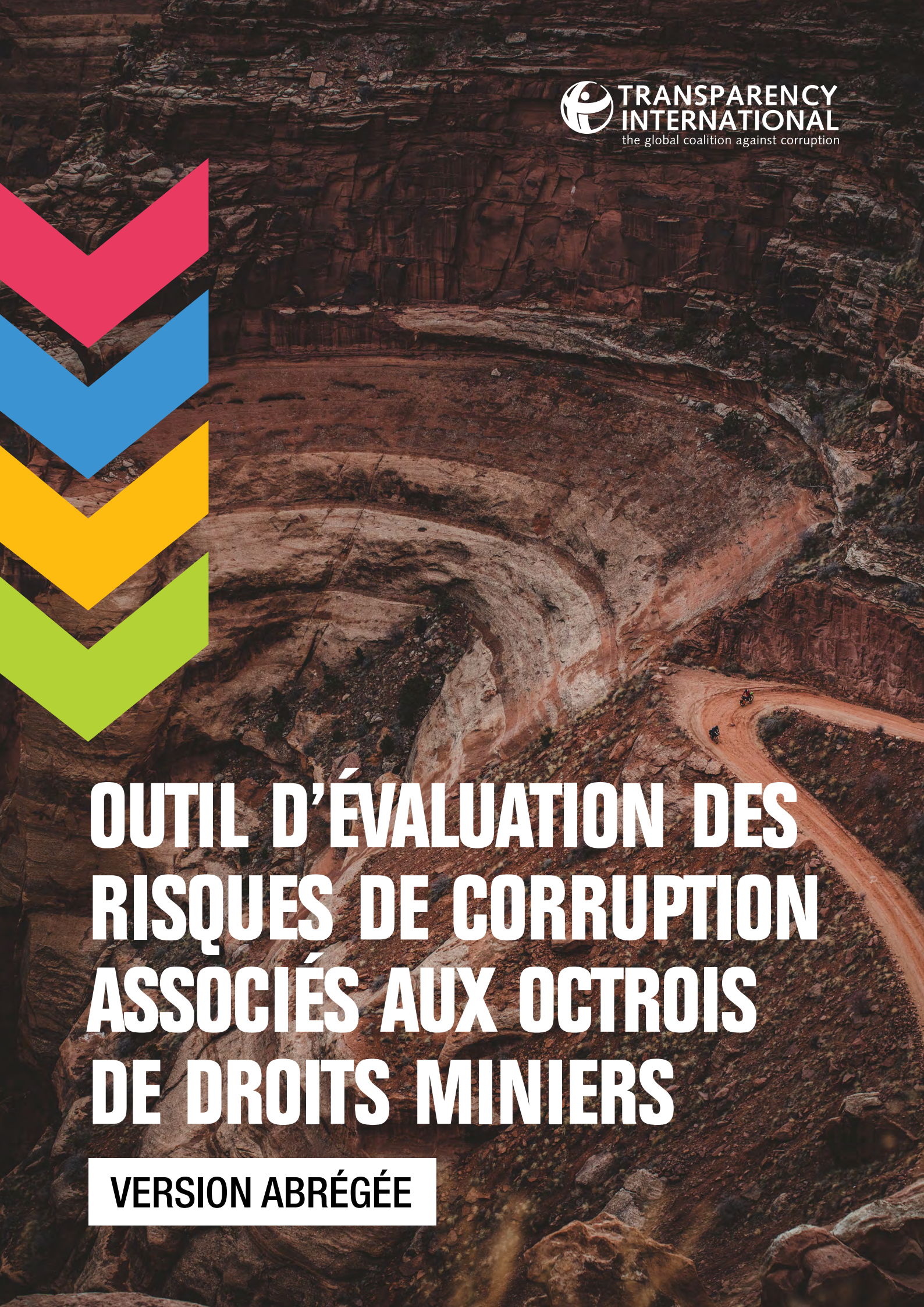


TRANSPARENCY INTERNATIONAL
the global coalition against corruption

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

VERSION ABRÉGÉE

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 seraient épargnés par la corruption. Avec plus de 100 sections à travers le monde et un secrétariat international à Berlin, nous menons le combat contre la corruption pour faire de cette vision une réalité.

www.transparency.org

Outil d'évaluation des risques de corruption associés aux octrois de droits miniers – Version abrégéé

Ceci est une version abrégée de Michael Nest (2020). *Outil d'évaluation des risques de corruption associés aux octrois de droits miniers* (3ème édition). Melbourne : Transparency International.

Auteurs : Michael Odei Erdiaw Kwasie et Lisa Caripis

Remerciements : Tous nos remerciements à Matthieu Salomon (Natural Resource Governance Institute), Edwin Wuadom Warden et Indra Thévoz (Extractive Industries Transparency Initiative), ainsi qu'à Sophie Lemaître (U4 Anti-Corruption Centre), pour avoir fourni des commentaires éclairés qui ont aidé à améliorer l'outil MACRA dans sa version abrégée. Nous remercions également Nicole Bieske (Accountable Mining Program) pour sa contribution et ses commentaires utiles et Lyndal Rowlands (Accountable Mining Program) pour sa relecture et son soutien en matière de communication.

Conception : sophieeverett.com.au

ISBN : 978-3-96076-181-5

Tous les efforts ont été faits pour garantir l'exactitude des informations contenues dans la version abrégée de l'outil MACRA. Toutes les informations étaient censées être correctes à compter de juin 2021. Néanmoins, Transparency International et Transparency International Australia ne peuvent accepter la responsabilité des conséquences inhérentes à son utilisation.

Sauf indication contraire, ce document est protégé par la licence CC BY-ND 4.0 © Transparency International et Transparency International Australia 2021. Certains droits réservés.

Ce document a été élaboré dans le cadre du programme d'exploitation minière responsable de Transparency International, financé par la Fondation BHP et le gouvernement australien par l'intermédiaire du ministère des Affaires étrangères et du Commerce.

Les recherches, le langage, les points de vue, les conclusions et les stratégies décrits dans ce document ont été établis par Transparency International Australia et ne sont pas nécessairement approuvés par la Fondation BHP ou le gouvernement australien.

Australian Government

BHP | Foundation

TABLE DES MATIÈRES

02 INTRODUCTION

05 PRÉSENTATION DES PHASES DANS L'OUTIL

06 PHASE 1 : IDENTIFIER LES VULNÉRABILITÉS ET LES POINTS FORTS

07 1.1 Définir le champ d'application

10 1.2 Revoir le processus pour identifier les points forts et les vulnérabilités

16 1.3 Collecter des données sur le processus, les points forts et les vulnérabilités

20 PHASE 2 : ÉVALUER LES RISQUES DE CORRUPTION

22 2.1 Identifier les risques de corruption à partir des vulnérabilités

24 2.2 Recueillir et analyser les réponses relatives aux risques avec l'échelle de Likert

26 2.3 Remplir la fiche d'évaluation des risques et interpréter les résultats

32 PHASE 3: VALIDER ET PRIORISER LES RISQUES POUR ENGAGER UNE ACTION

33 3.1 Valider l'évaluation du risque

34 3.2 Prioriser les risques

36 PHASE 4 : TRANSITION DE LA RECHERCHE POUR ENGAGER UNE ACTION

37 4.1 Fournir des objectifs SMART afin de traiter les risques prioritaires

39 4.2 Développer un plan d'action

40 Annexe 1 : Risques communs

51 Annexe 2 : Orientation administrative

53 Annexe 3 : Feuilles de travail

57 Annexe 4 : Modèle de plan d'action

INTRODUCTION

LE PROBLÈME DE LA CORRUPTION DANS L'OCTROI DES DROITS MINIERS

Un manque de transparence et de responsabilité dans l'octroi des licences, permis et contrats miniers - la première étape de la chaîne de valeur minière - est une cause fondamentale de la corruption dans le secteur minier. Un cas de corruption sur quatre dans le secteur extractif se produit à cette phase initiale de la chaîne de valeur.[1] La corruption dans les décisions concernant l'autorisation et les conditions inhérentes à un projet minier peut avoir des effets dévastateurs sur les recettes publiques, le bien-être et les moyens de subsistance des communautés locales et de l'environnement.

Dans le contexte de la pandémie de COVID-19 et de la demande croissante de minéraux nécessaires à la technologie moderne et à la transition énergétique, de nouvelles pressions s'exercent sur les processus d'octroi des droits miniers. Les perturbations en cours et transformatrices de la pandémie de COVID-19 sont susceptibles d'exacerber les vulnérabilités existantes dans le processus d'octroi des droits miniers et de déboucher également sur de nouvelles vulnérabilités.[2] Plus que jamais, il est nécessaire de remédier aux vulnérabilités systémiques dans le processus d'octroi des droits miniers qui créent des risques de corruption et, à leur tour, compromettent l'attribution légale, conforme et éthique des licences, permis et contrats du secteur minier.

Schéma 1. Chaîne de valeur minière

Chaîne de valeur minière adapté de la Banque mondiale, chaîne de valeur des industries extractives

L'OUTIL D'ÉVALUATION DES RISQUES DE CORRUPTION ASSOCIÉS AUX OCTROIS DE DROITS MINIERS (MACRA)

L'outil d'évaluation des risques de corruption associés aux octrois de droits miniers (en anglais, Mining Awards Corruption Risk Assessment - MACRA) été développé par Transparency International (TI) afin d'aider les utilisateurs à identifier et évaluer les causes sous-jacentes des risques de corruption dans le processus d'octroi des droits miniers dans leur pays. L'accent mis par l'outil sur les « octrois des droits miniers » s'étend de l'octroi de droits d'exploration, d'extraction et d'expansion de la mine aux exigences de consultation et de consentement de la communauté, ainsi qu'aux licences environnementales et aux permis connexes.

L'outil a été utilisé dans plus de 23 pays. Il contient 83 risques de corruption courants et a été approuvé par le Conseil international des mines et métaux (CIMM) et cité par différentes organisations telles que la Banque mondiale et l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). La méthode de recherche complète de l'outil MACRA implique une participation et une analyse importantes des parties prenantes, qui nécessite environ 12 mois pour être mise en œuvre.

1. OCDE (2016). Corruption dans la chaîne de valeur extractive : Typologie des risques, mesures d'atténuation et incitations. Paris : OCDE
2. T. Grice (2021). De l'autre côté du miroir : Risque de corruption dans l'octroi de licences et permis du secteur minier en période de pandémie. Melbourne : Transparency International.

UN OUTIL MACRA EN VERSION ABRÉGÉE

Transparency International a développé cette version abrégée de l'outil MACRA avec une période de mise en œuvre de quatre mois afin qu'un public plus large puisse identifier, évaluer et hiérarchiser les risques de corruption pour engager une action. L'outil vise à aider les organisations de la société civile, les entreprises et les gouvernements à identifier les risques de corruption dans le processus d'octroi des droits. L'utilisation de l'outil à cette fin permet aux utilisateurs de développer une base factuelle pour une action ciblée et efficace afin d'améliorer la transparence et la responsabilité et de prévenir la corruption dans le processus d'octroi des droits miniers.

Avec la version abrégée de l'outil MACRA, les utilisateurs pourront :

- Identifier les vulnérabilités et les points forts dans le processus d'octroi des droits miniers
- Identifier et évaluer les risques de corruption correspondants
- Valider et hiérarchiser les risques de corruption pour engager une action
- Passer de la recherche à l'action

L'outil adopte une approche multipartite pour garantir que les divers points de vue sont bien intégrés dans l'évaluation et reconnaît que les femmes ont un rôle important à jouer dans la prévention de la corruption. Lorsque la participation des femmes est restreinte, la corruption est plus susceptible de se produire ou de passer inaperçue. Et lorsqu'elle se produit, la corruption peut avoir un impact disproportionné sur les femmes. Pour cette raison, les stratégies de lutte contre la corruption ne seront vraiment efficaces que si elles s'attaquent aux obstacles créés par l'inégalité entre les sexes qui entravent la participation des femmes à la prise de décision et aux efforts de responsabilisation. Conformément à l'outil d'origine, cet outil en version abrégée guide les utilisateurs dans la collecte d'informations qui aideront à identifier et à surmonter les obstacles à la participation des femmes, ainsi qu'à identifier et atténuer les impacts sexospécifiques de la corruption sur les femmes.

Les activités de l'outil MACRA en version abrégée sont conçues pour être achevées dans un délai de quatre mois sans compromettre la qualité des résultats. Cette version utilise un questionnaire d'évaluation des réponses pour accélérer la notation des risques et minimiser la subjectivité dans les conclusions de l'évaluation. L'outil MACRA en version abrégée contient également des conseils supplémentaires pour aider les utilisateurs à passer de la recherche à l'action. Pour les utilisateurs disposant du temps et des ressources nécessaires pour mener des recherches plus approfondies et consulter un plus grand nombre de parties prenantes, l'outil MACRA original est recommandé.

Tableau 1. Utilisateurs de l'outil MACRA en version abrégée

L'outil MACRA en version abrégée peut être mis en œuvre par une organisation dotée d'une capacité de recherche appropriée ou, si nécessaire, par un consultant. Il est important que l'organisation chargée de la mise en œuvre veille à ce que les connaissances sur les risques de corruption développées grâce à l'évaluation soient conservées au sein de l'organisation même si la recherche est menée par un consultant.

Dans l'Accountable Mining Programme de TI, les bureaux en charge de la mise en œuvre dans les pays (divisions) ont un coordinateur de projet (un membre du personnel de la division TI) qui supervise un chercheur externe (consultant) et est activement impliqué dans toute forme de formation sur l'outil ainsi que dans l'engagement avec les parties prenantes concernées. L'annexe 1 propose une répartition des rôles ainsi que des détails supplémentaires sur la période de mise en œuvre de chacune des quatre phases de l'outil.

CONCEPTS CLÉS ET TERMINOLOGIE

Corruption

Transparency International définit la corruption comme un abus de pouvoir à des fins d'enrichissement personnel.

Cette définition va au-delà du pouvoir confié aux représentants du gouvernement. Par exemple, la corruption survient lorsque les dirigeants locaux abusent du pouvoir qui leur est confié pour représenter les intérêts de la communauté dans les négociations avec le gouvernement et les entreprises. De même, les entreprises peuvent être corrompues lorsqu'elles abusent du pouvoir qui leur est confié pour se comporter d'une certaine manière lors des négociations avec les communautés ou avec le gouvernement.

L'utilisation de cette définition vous permettra d'identifier les mesures à prendre pour rendre les processus impliqués dans le processus d'octroi des droits des projets miniers plus éthiques, transparents et responsables. Le tableau 2 présente des exemples de différents types d'actes de corruption.

Octroi des droits miniers

Les pays octroient des droits d'exploration et d'exploitation minière sous différentes formes. Les droits peuvent être appelés : baux, titres, licences, concessions ou fonds. Les modalités d'octroi des droits diffèrent également. Dans certains pays, les droits sont accordés selon le principe du premier arrivé, premier servi, dans d'autres par le biais d'un appel d'offres ou via des accords négociés. L'outil MACRA fait référence au « processus d'octroi » pour couvrir ces différentes formes et méthodes d'octroi des droits.

Tableau 2. Exemples d'actes de corruption

Soudoyer des agents publics, par exemple, par le biais de sociétés minières

Recevoir des pots-de-vin, par exemple, des agents publics ou des dirigeants locaux

Détournement, par exemple, de droits miniers par le Ministre des Mines

Détournement ou détournement de fonds publics, par exemple, vol de frais de dossier par des fonctionnaires

Abus de pouvoir, par exemple, un agent public utilisant de manière corrompue son poste pour exiger des avantages auprès d'entreprises ou de communautés.

Trafic d'influence, par exemple, un homme politique utilisant son influence politique pour obtenir des conditions contractuelles favorables pour l'entreprise d'un ami.

Favoritisme, par exemple, partialité des agents publics dans l'attribution des licences aux demandeurs

Extorsion, par exemple, un agent public refusant de remettre des documents de licence à moins qu'une société minière ne verse de l'argent.

Paiements de facilitation, par exemple, par une société minière à un fonctionnaire pour accélérer un processus.

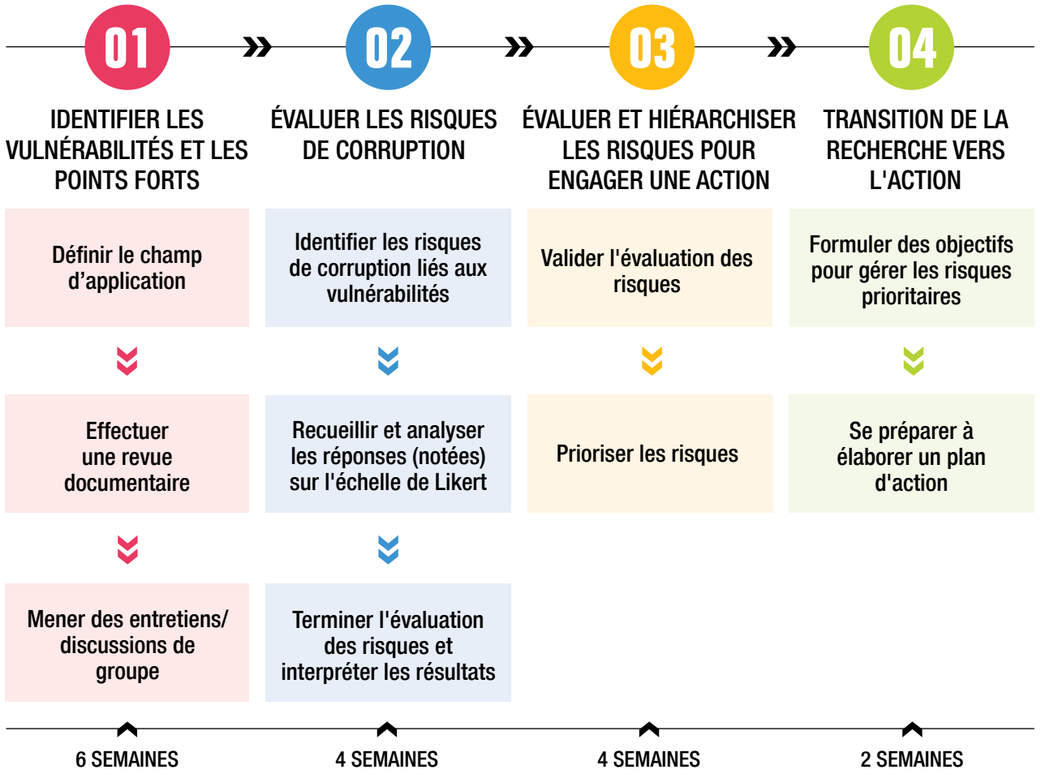
Ne pas déclarer un intérêt privé dans un projet minier , par exemple, par un ministre, un fonctionnaire ou un représentant de la communauté

APERÇU DES PHASES DANS L'OUTIL

L'outil MACRA en version abrégée est composé de quatre phases clés avec des activités distinctes, comme illustré dans le schéma 2. Toutes les activités peuvent être achevées dans un délai de quatre mois par une organisation de mise en œuvre ou un consultant.

Vous commencerez dans la phase 1 en définissant le champ d'application de l'évaluation, puis en effectuant un examen documentaire des sources pertinentes ainsi que des entretiens/discussions de groupe afin d'identifier les vulnérabilités et les points forts de la corruption. Dans la Phase 2, vous identifierez et évaluerez les risques de corruption résultant des vulnérabilités à l'aide d'un questionnaire et des preuves recueillies lors de la phase précédente. Dans la phase 3, vous validerez les résultats de l'évaluation des risques et identifierez quatre à cinq risques prioritaires pour engager une action. Dans la phase 4, vous formulerez des objectifs sur les changements nécessaires pour gérer les risques prioritaires. Les objectifs formeront la base d'un plan d'action stratégique et efficace pour vous aider à réduire le risque de corruption dans le processus d'octroi des droits miniers dans votre pays.

Schéma 2. Phases dans l'outil



01

IDENTIFIER LES VULNÉRABILITÉS ET LES POINTS FORTS

PHASE 1 : IDENTIFIER LES VULNÉRABILITÉS ET LES POINTS FORTS

Examinez le processus pour identifier les vulnérabilités et les points forts de la corruption.

La phase 1 comprend trois activités clés qui s'étendront sur environ six semaines, comme le montre le schéma 3. Vous commencerez par définir le champ d'application de l'évaluation. À partir de là, vous rassemblerez et analyserez des informations sur le processus d'octroi formel et sa mise en œuvre dans la pratique par le biais d'un examen documentaire et d'entretiens/discussions avec un groupe témoin (FGD). Cela vous permettra d'identifier les vulnérabilités de la corruption dans le processus d'octroi ainsi que les points forts du processus qui réduisent les risques de corruption. Grâce à ces informations, vous serez en mesure d'identifier et d'évaluer les risques de corruption qui en résultent dans la Phase 2.

Vous devez enregistrer toutes les vulnérabilités identifiées sur la feuille de travail A et les points forts sur la feuille de travail B située à l'annexe 3.

Schéma 3. Phase 1 Activités

1.1 Définir le champ d'application

1. Tenir compte du type de processus d'autorisation et de la juridiction minière
2. Répondre aux questions d'orientation

»

1.2 Effectuer une revue documentaire du processus

Faire une revue documentaire :

1. Enregistrer les vulnérabilités identifiées
2. Enregistrer les points forts identifiés

»

1.3 Recueillir des données sur le processus et la pratique

Mener des entretiens/FGD :

1. Enregistrer les vulnérabilités identifiées
2. Enregistrer les points forts identifiés

1.1 DÉFINIR LE CHAMP D'APPLICATION

La première activité de la phase 1 de votre évaluation des risques consiste à définir le champ d'application de votre recherche : quels processus d'octroi allez-vous examiner et pourquoi ?

Il peut y avoir différents processus d'octroi des droits miniers dans votre pays, en fonction de :

- **La juridiction:** niveau national, fédéral et/ou provincial
- **Le type de processus d'octroi de licence :** nouvelle licence, renouvellement de licence ou transfert de licence
- **Les ressources :** type de minéral - y compris les minéraux critiques et les minéraux de transition énergétique utilisés pour les technologies d'énergie propre telles que l'énergie éolienne ou solaire et le stockage dans un accumulateur
- **L'échelle :** exploitation minière grande, petite et artisanale (formalisée)
- **La phase :** exploration et/ou production, expansion
- **Les octrois liés aux exploitations minières :** tels que les permis environnementaux, les exigences de consultation de la communauté, les ententes relatives à l'accès aux terres

Il n'est pas possible d'évaluer chaque processus d'octroi. Vous devez vous concentrer sur le(s) processus d'octroi le(s) plus stratégique(s) dans le cadre de vos efforts de lutte contre la corruption.

Pour permettre de décider sur quel(le)(s) juridiction(s), type de licence, produit, échelle et processus d'octroi connexe il faut se focaliser, prenez en compte (i) l'impact de l'exploitation minière (positif et négatif), (ii) l'historique de la corruption, et (iii) les questions pratiques affectant le processus de recherche.

Les questions ci-dessous sont un guide pour vous aider à prendre votre décision, mais vous pouvez développer vos propres critères.

Questions directrices pour définir le périmètre

Impact de l'exploitation minière

Il est stratégique de se concentrer sur les ressources, les juridictions, etc. où il existe actuellement un niveau élevé d'exploration et d'exploitation minière ou le(s) lieu(x) qui sera (seront) probablement concerné(s) dans un futur proche, car l'impact de la corruption dans ces domaines sera plus important.

- Y a-t-il un niveau élevé d'exploration et/ou d'exploitation minière en relation avec cette ressource ou dans cette juridiction ?
- L'exploitation minière est-elle un secteur émergent d'importance dans cette juridiction ou la demande d'extraction de cette ressource augmente-t-elle ?
- L'exploitation minière à cette échelle/de cette ressource apporte-t-elle une contribution significative à l'économie ?
- L'exploitation minière à cette échelle/de cette ressource/dans cette juridiction a-t-elle des impacts environnementaux et sociaux (y compris le genre) négatifs ?

Histoire de la corruption

Il est logique de se concentrer sur la juridiction, le type de licence, l'échelle, les approbations connexes, etc. lorsqu'il existe un problème connu de corruption ou de conduite contraire à l'éthique, car cela indique la nécessité d'une action efficace et ciblée afin de prévenir la corruption.

- Existe-t-il des antécédents connus ou un problème de corruption dans le secteur minier dans cette juridiction/à cette échelle/en relation avec ce processus d'octroi ?
- Existe-t-il des sociétés minières de réputation et d'intégrité douteuses qui exploitent actuellement des mines ou demandent des licences ?

Questions pratiques

Dans le cadre de cette recherche, vous devez interagir avec différentes parties prenantes. S'il n'est pas possible d'accéder aux principales parties prenantes en raison de leur emplacement ou pour d'autres raisons, vous devez alors vous focaliser sur un processus d'octroi différent.

- Les parties prenantes au sein du gouvernement, des entreprises, de la société civile et de la communauté sont-elles intéressées par la réduction de la corruption dans ce secteur ?
- Sont-elles susceptibles d'être accessibles et disponibles pour participer à la recherche ?

Tableau 3. Utiliser l'outil pour un pays dont le régime minier est décentralisé

Juridiction minière : Comment utiliser cet outil si votre pays a un régime minier décentralisé

Dans certains pays, le processus d'octroi a lieu à un niveau infranational (c'est-à-dire la province ou l'État fédéral) en raison de la décentralisation de l'agence du cadastre ou parce que les droits miniers sont contrôlés par les provinces/États fédéraux, et non par le gouvernement national.

Répondre aux questions d'orientation ci-dessus peut vous fournir des informations préliminaires sur la juridiction minière de votre région qui apporte une contribution significative à l'économie, génère des impacts sociaux et environnementaux, a des antécédents de corruption, etc. Ces informations générales vous aideront à sélectionner la province/l'État fédéral approprié(e) pour votre évaluation.

Après avoir défini le(s) **province(s)/États(s) fédéral(raux)** pour votre recherche, vous utiliserez l'activité 1.2 pour comprendre les lois minières provinciales/fédérales qui s'appliquent, les institutions gouvernementales et les principales parties prenantes.

Tableau 4. Utiliser l'outil pour la recherche axée sur le renouvellement ou la revente/le transfert de licence

Type de processus de licence : Comment utiliser cet outil si votre recherche est axée sur le processus de renouvellement ou de transfert de licence

Les droits miniers peuvent être renouvelés ou transférés. Le processus de renouvellement/de transfert de licence est susceptible d'être différent du processus de délivrance d'une nouvelle licence et différentes institutions gouvernementales peuvent être impliquées.

Répondre aux questions d'orientation ci-dessus peut vous fournir des informations de base sur le type de processus d'autorisation ayant des antécédents de corruption, les problèmes de transparence, les impacts négatifs, ainsi que le processus d'octroi dont la perspective de réforme intéresse les principales parties prenantes. Il est logique de se concentrer sur ce processus d'octroi.

Si vous choisissez de vous focaliser sur le processus de **renouvellement des licences** et/ou **les transferts de licences**, il est important d'identifier s'il s'agit d'un processus distinct ou d'une partie du processus d'octroi des droits miniers. Dans l'activité 1.2, vous devrez identifier les lois, les exigences et les institutions pertinentes impliquées dans le(s) processus choisi(s).

Tableau 5. Utilisation de l'outil pour la recherche axée sur d'autres approbations liées à l'exploitation minière

Autres approbations liées à l'exploitation minière : Comment utiliser cet outil si votre recherche est axée sur d'autres approbations liées à l'exploitation minière

Il existe généralement plusieurs autorisations, approbations et activités qu'une société minière doit obtenir avant de pouvoir commencer à exploiter. Par exemple, les entreprises peuvent avoir à consulter les communautés, à négocier des accords d'accès aux terres ou à évaluer les impacts environnementaux et sociaux des opérations minières. Ces approbations liées à l'exploitation minière pourraient également être vulnérables à la corruption.

Vous pouvez utiliser vos réponses aux questions d'orientation ci-dessus pour identifier lequel de ces processus d'approbation a des antécédents de corruption, de problèmes de transparence, d'impacts négatifs, ainsi que les endroits où il l'intérêt est majeur parmi les principales parties prenantes.

Si vous décidez d'inclure toute**autre approbation liée au secteur minier** dans votre recherche, vous examinerez, dans l'activité 1.2, les lois et réglementations pertinentes régissant ces approbations, les exigences relatives aux demandes des principales institutions gouvernementales impliquées et leur lien avec le processus principal d'octroi du droit d'exploration ou d'exploitation minière.

1.2 EXAMINER LE PROCESSUS POUR IDENTIFIER LES VULNÉRABILITÉS ET LES POINTS FORTS

Dans cette étape, vous examinerez les informations et les rapports sur le processus et la pratique pour identifier les risques de corruption (vulnérabilités), ainsi que les facteurs qui aident à prévenir ou détecter la corruption (points forts). Pour examiner correctement le processus, vous devez prendre en compte les aspects clés énumérés dans le tableau 6.

Tableau 6. Informations contextuelles pertinentes sur le processus

Vous aurez besoin de recueillir quelques informations préliminaires sur :

- **Les principales lois et réglementations** qui régissent le ou les types de processus d'autorisation choisis pour la recherche
- **Les institutions administratives** et autres acteurs clés impliqués dans le(s) processus
- **Les modalités d'octroi des licences** – enchères ; processus d'appel d'offres ouvert ; négociations directes avec le gouvernement et une société minière ; processus premier arrivé, premier servi ; attribution directe à une entreprise spécifique ; processus de manifestation d'intérêt limité qui invite uniquement les entreprises ciblées
- **Approbations connexes ou exigences importantes** - par exemple, les permis environnementaux, la consultation ou les accords communautaires, les droits d'accès aux terres et les permis
- **Détails spécifiques au contexte** - types de minéraux et de métaux extraits, emplacement des opérations minières et niveau d'activité minière, taille et types de sociétés minières, bonne gestion et initiatives communautaires existantes
- **Tout impact environnemental, social et sexospécifique significatif** lié à la corruption dans le secteur minier dans le(s) processus d'octroi choisi(s)

Vulnérabilités : Celles-ci font référence à des faiblesses systémiques, réglementaires, institutionnelles et autres qui créent des opportunités pour que la corruption se produise ou passe inaperçue. Elles sont spécifiques au processus d'octroi des droits dans votre juridiction. Les vulnérabilités peuvent découler de la conception du processus d'octroi (la loi), de la pratique d'octroi (mise en œuvre) ou de facteurs contextuels environnants.

Vous utiliserez les vulnérabilités pour identifier les risques de corruption résultants dans la Phase 2 de l'outil.

Points forts : Ce sont des facteurs ou des caractéristiques qui peuvent aider à prévenir, minimiser ou détecter les risques potentiels de corruption. Comme les vulnérabilités, les points forts peuvent être trouvés dans la conception du processus d'octroi des droits (loi), la pratique de l'octroi (mise en œuvre) ou dans les facteurs contextuels environnants.

Les points forts réduisent la probabilité et l'impact des risques de corruption. Vous inclurez les points forts identifiés lors de l'examen documentaire et des entretiens dans votre évaluation des risques de corruption au cours de la Phase 2.

Catégories de vulnérabilités : Une vulnérabilité peut être présente dans le contexte, le processus d'octroi et d'autres approbations liées à l'exploitation minière, comme illustré dans le tableau 7. Connaître la source de votre vulnérabilité peut vous aider à comprendre quels aspects du processus d'octroi des droits miniers sont les plus vulnérables à la corruption et vous aidera également à identifier les risques de corruption qui en résultent dans l'activité 2.1 de la Phase 2. Utilisez les questions du tableau 7 comme guide pour catégoriser les vulnérabilités que vous identifiez lors de votre examen documentaire et des entretiens/discussions avec groupe témoin.

Tableau 7. Catégories de vulnérabilités

Zones	Catégories de vulnérabilités	Questions d'orientation
Contexte	1. Facteurs contextuels (FC)*	**Cette vulnérabilité provient-elle du contexte dans lequel se déroule le processus d'octroi ?** 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.
Processus d'octroi	2. Conception de processus (CP)	**Cette vulnérabilité est-elle due aux lois, règlementations et politiques sur lesquelles repose la conception du processus d'octroi ?** P. ex. il n'est pas obligatoire de publier des informations sur les licences ou des critères de décision clairs.
	3. Pratique de processus (PP)	**Cette vulnérabilité provient-elle de la manière dont le processus d'octroi est mis en œuvre dans la pratique ?** P. ex. les demandes de licence sont soumises en personne plutôt que par voie électronique
Approbations inhérentes au secteur minier	4. Étude d'impact environnemental et social (EIES)	**Cette vulnérabilité est-elle liée au processus de commande, de réalisation et d'approbation des études d'impact environnemental et social** P. ex. l'autorité gouvernementale compétente n'a pas les moyens de vérifier les rapports d'étude d'impact.
	5. Consultation communautaire (CC)	**Cette vulnérabilité est-elle liée à la façon dont la consultation communautaire est menée ?** P. ex. des accords sont conclus avec les communautés locales en toute discrétion et ne sont pas publiés.

* Focalisez-vous sur votre examen du contexte. Chaque pays se situe dans un contexte façonné par sa politique, son économie et sa société spécifiques. Les facteurs contextuels pertinents pour l'examen sont ceux qui influencent ou affectent le processus d'octroi des droits miniers, plutôt qu'une analyse économique politique générale du pays. Vous recherchez des facteurs qui affaiblissent ou renforcent le processus d'octroi des droits en matière de corruption. Ceux-ci peuvent inclure des facteurs politiques, économiques, technologiques, sociaux et liés au genre, comme illustré dans le tableau 8.

Tableau 8. Facteurs contextuels

Facteurs contextuels	Exemples
Facteurs politiques	• Il existe de nombreux conflits d'intérêts impliquant des politiciens et des fonctionnaires ayant des intérêts dans le secteur minier. • Le gouvernement dispose d'une politique de protection des lanceurs d'alerte, mais n'identifie ni ne répond spécifiquement aux différents besoins de protection des lanceurs d'alerte. • Le gouvernement associe activement les organisations de la société civile, y compris les organisations féminines, à la révision en cours de la loi minière.
Facteurs économiques	• De nombreux nouveaux gisements ont été identifiés, augmentant la charge de travail du cadastre alors que le gouvernement tente de les mettre en production. • Le gouvernement encourage un accroissement des investissements étrangers dans l'exploitation minière dans le cadre de la reprise économique face à la pandémie de COVID-19, en assouplissant les exigences en matière de licences.
Facteurs sociaux	• Les femmes vivant dans les zones rurales détiennent rarement un titre de propriété sur la terre dont elles dépendent pour leur subsistance. • Les droits de nombreuses communautés pauvres, en particulier dans les zones éloignées de la capitale, sont constamment ignorés. • Seules quelques entreprises ont des politiques d'engagement communautaire inclusif, mais celles-ci ne sont pas mises en œuvre
Facteurs technologiques	• Il existe de nombreuses découvertes géologiques dans des zones écologiquement sensibles, mais le personnel du gouvernement ne comprend pas la technologie, les coûts, les bénéfices ou les risques de l'exploitation minière dans ces zones. • Le cadastre a mis en place un programme visant à adopter un système électronique pour le traitement des demandes et des octrois ainsi que pour la tenue des dossiers.

1.2.1 EXAMEN DOCUMENTAIRE DU PROCESSUS

Commencez par un examen documentaire des informations sur le processus d'octroi choisi (c'est-à-dire le processus d'octroi de l'exploitation minière, le renouvellement de la licence et/ou la revente/le transfert de licence) pour identifier les vulnérabilités et les points forts qui ont été renseignés par d'autres personnes et ceux que vous identifiez à partir de votre propre analyse de sources pertinentes, comme indiqué dans cette section.

Examiner les vulnérabilités et les points forts renseignés par d'autres personnes

Commencez par examiner les sources qui ont analysé le processus d'octroi et pourraient renseigner et proposer des conclusions sur les vulnérabilités et les points forts du processus d'octroi, de la pratique et du contexte de l'exploitation minière. Ces sources comprennent :

- Pays adhérents à l'ITIE et rapports de validation
- Rapports de l'agence anti-corruption, des commissions parlementaires et du vérificateur général
- Indice de gestion des ressources
- Documents universitaires
- Recherche par des organisations de lutte contre la corruption et de gestion des ressources naturelles sur le processus d'octroi

Examen et analyse du processus pour identifier les vulnérabilités et les points forts

Vous devez également effectuer votre propre analyse du processus, de la pratique et du contexte pour identifier des vulnérabilités supplémentaires. Il est utile d'inclure les sources suivantes à votre examen et analyse :

- Les lois et règlements qui régissent le processus d'octroi choisi
- Sites Web officiels pour le suivi des demandes de permis d'exploration et de production
- Formulaires de demande de licence
- Le registre des licences ou cadastre
- Documents de politique gouvernementale sur le processus d'octroi des droits

Le tableau 9 fournit une liste de certains des indicateurs de vulnérabilité afin de guider votre analyse. Certains d'entre eux sont-ils présents dans le processus d'octroi des droits miniers de votre pays/état fédéral/province ?

Tableau 9. Indicateurs de vulnérabilité

- **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 délai fixe :** pas de délais clairs pour la conduite des étapes du processus d'octroi des droits
- **Aucune exigence de documentation :** lorsqu'une agence n'exige pas des candidats qu'ils soumettent des documents pour venir appuyer des décisions
- **Manque d'indépendance :** Étapes du processus d'octroi des prix particulièrement vulnérables à l'influence extérieure, par exemple de la part des ministres
- **Tâches conflictuelles :** séparation inadéquate des tâches entre le cadastre ou d'autres fonctionnaires, par exemple, lorsque l'autorité gouvernementale chargée de promouvoir l'exploitation minière est également responsable de l'octroi des licences.
- **Aucun décideur :** situations dans lesquelles personne n'est responsable de certaines étapes, ou il est difficile de savoir qui est responsable
- **Décideurs multiples :** situations dans lesquelles plus d'une personne peut approuver une décision, créant des opportunités d'« achat de signatures » par les candidats ou les fonctionnaires
- **Solutions :** processus informels acceptés qui s'écartent de la procédure formelle.
- **Contact face à face :** situations dans lesquelles le demandeur a un contact direct avec un fonctionnaire du gouvernement, qui créent des opportunités de corruption et exposent les femmes candidates à l'extorsion sexuelle

Cartographie du processus

L'une des options que vous pouvez choisir pour aider votre analyse consiste à préparer **une cartographie du processus**. Cette solution peut présenter une manière plus structurée d'identifier où il y a des vulnérabilités à la corruption dans la conception du processus.

Une cartographie du processus d'octroi de votre pays peut aider à établir la « base de référence » afin que vous puissiez voir à quel moment la pratique s'écarte du processus officiel, ou à la suite de quoi surviennent des problèmes de mise en œuvre qui n'étaient pas envisagés ou prévus par la juridiction (par exemple, un manque de consultations communautaires).

Reportez-vous aux pages 22 à 27 de l'outil MACRA original pour obtenir des conseils sur la cartographie du processus et de la pratique des octrois. Vous pouvez consulter des exemples de cartographies de licences sur ce site : https://transparency.org.au/global-mining/licence-maps.

Notez les vulnérabilités sur la feuille de travail A

Les vulnérabilités que vous identifiez lors de l'examen documentaire doivent être notées dans la première colonne de la feuille de travail A avec la catégorie correspondante, comme indiqué dans l'exemple de feuille de travail du tableau 10. Vous utiliserez cette liste plus tard pour terminer l'activité 2.1 de la Phase 2, où vous identifierez les risques de corruption engendrés par chaque vulnérabilité.

Tableau 10. Exemple de feuille de travail A : Vulnérabilités identifiées à partir de l'examen documentaire et des entretiens

Vulnérabilités Achevé pendant les activités 1.2 et 1.3	Risques de corruption qui en résultent Achevé pendant l'activité 2.1
CP : Pas de délais clairs dans lesquels les étapes du processus d'octroi doivent être achevées.	
FC/CC : La propriété foncière des femmes n'est pas formellement documentée ou reconnue.	
FC : Il n'y a pas d'application des règles de divulgation des actifs applicables aux politiciens.	
PP : Les demandes de licence doivent être soumises en personne aux fonctionnaires du gouvernement travaillant dans l'agence du cadastre.	

Points forts

Pour vous aider à rendre votre évaluation des risques de corruption plus convaincante, vous devez identifier les points forts du processus d'octroi des droits. La compilation d'une liste des points forts vous aidera à développer un profil de risque plus complet du processus d'octroi qui montre quels aspects présentent un faible risque et lesquels présentent un risque élevé de corruption. Les points forts réduisent la probabilité d'occurrence et/ou l'impact d'un risque. L'inclusion de preuves des points forts dans votre évaluation des risques en Phase 2 montrera que vous avez pris en compte toutes les preuves pertinentes et aidera à justifier les notes que vous attribuez aux risques.

Certains indicateurs de points forts sont inclus dans le tableau 11 et peuvent servir de guide pour votre examen.

Tableau 11. Indicateurs de points forts

- **Conformité aux règles :** un examen indépendant constate une forte conformité juridique parmi les fonctionnaires.
- **Délai fixé :** lorsque la loi contient des délais clairs et fixes pour les étapes du processus d'octroi.
- **Procédure de diligence raisonnable efficace :** procédures de vérification des antécédents des demandeurs.
- **Critères d'évaluation clairs :** les critères d'évaluation des demandes sont clairement définis et suivis.
- **Organismes dotés de ressources adéquates :** le ministère ou l'organisme gouvernemental chargé de traiter les demandes de licence dispose de ressources financières et humaines suffisantes pour remplir ses fonctions
- **Contrôles et contrepoids sur le pouvoir discrétionnaire des décideurs :** procédures formelles de recoupement et d'examen des décisions d'octroi d'une licence, y compris la possibilité de faire appel et de réviser les décisions.
- **Les conflits d'intérêts sont déclarés et gérés :** les systèmes ministériels garantissent que les décideurs prennent des décisions justes et impartiales concernant les récompenses dans le secteur minier.

Notez les points forts sur la feuille de travail B

Notez tous les points forts que vous avez identifiés sur la feuille de travail B. Gardez cette feuille de travail prête à être consultée lors de l'évaluation de la probabilité et de l'impact de la Phase 2. Des instructions supplémentaires sont fournies dans l'activité 2.3 sur la façon d'utiliser les points forts dans votre évaluation des risques, afin de produire des résultats plus précis et crédibles.

Tableau 12. Exemple de feuille de travail B : Points forts identifiés à partir du processus et de la pratique

Points forts Achevé pendant les activités 1.2 et 1.3	Réduire les risques de corruption Achevé pendant l'activité 2.3
CP : Il y a des délais clairs et fixes pour chaque étape du processus d'octroi.	
CP/PP : Il existe des procédures formelles de recoupement et d'examen des décisions d'octroi d'une licence.	
CP/PP : Les critères d'évaluation des candidatures sont clairement définis et respectés.	

1.3 RECUEILLIR DES DONNÉES SUR LE PROCESSUS, LES VULNÉRABILITÉS ET LES POINTS FORTS

Après avoir obtenu votre liste de vulnérabilités et de points forts suite à votre examen documentaire, il est important de recueillir des informations auprès de personnes disposant d'informations de première main précieuses sur le processus et sur ce qui se passe réellement dans la pratique. En effet, l'écart entre le processus d'octroi tel que défini dans la loi et ce qui se passe dans la pratique peut être une source majeure de risque de corruption et il y a généralement moins d'informations documentées sur la façon dont le processus fonctionne dans la pratique.

Discuter avec des personnes ayant une expérience vécue du processus peut vous aider à :

- Recueillir des informations supplémentaires qui pourraient manquer lors de l'examen documentaire pour confirmer les vulnérabilités et les points forts identifiés
- Répondre aux questions de vulnérabilité liées à la pratique qui n'ont pas pu être abordées lors de l'examen documentaire
- Obtenir de nouvelles informations et plus d'informations pour identifier des vulnérabilités et des points forts supplémentaires

Notez vos constatations. Ajoutez les vulnérabilités identifiées en discutant avec les parties prenantes à la feuille de travail A. Utilisez la feuille de travail B pour tous les nouveaux points forts.

1.3.1 Parties prenantes à qui vous adresser

Il est important que vous discutiez avec les personnes pertinentes qui participent au processus d'octroi des droits. Faites en sorte de discuter avec des personnes appartenant à différents groupes de parties prenantes, car cela vous aidera à obtenir différents points de vue sur les vulnérabilités et les points forts associées au processus, dans la pratique.

Certaines parties prenantes avec lesquelles vous devriez discuter incluent :

- Agents du registre du cadastre/des licences (le personnel à la retraite peut s'exprimer plus librement que le personnel en activité)
- Ministre des Mines ou conseillers
- OSC ayant une expertise dans le secteur minier
- Représentants du secteur privé et mineurs
- Universitaires
- Médias
- Les femmes et les hommes des communautés affectées par l'exploitation minière.

Confidentialité & Anonymat

Demandez-vous si vous devez préserver la confidentialité de l'identité des personnes qui participent aux entretiens ou aux discussions de groupe. La confidentialité peut même être une exigence avant que certaines personnes soient disposées à discuter avec vous.

1.3.2 Méthodes de collecte de données

Selon le contexte de votre pays, vous devez mener soit des entretiens, soit des discussions avec groupe témoin ou une combinaison des deux pour obtenir les perceptions et les suggestions des parties prenantes.

Faut-il utiliser des entretiens ou des discussions de groupe ?

Les entretiens sont particulièrement utiles pour les principales parties prenantes dont vous souhaitez obtenir des informations détaillées, telles que les hauts fonctionnaires du gouvernement ou les responsables de la gestion du processus d'octroi des droits. Ils sont également utiles dans les cas où la personne peut être réticente à parler au sein d'un groupe parce que, par exemple, elle partagera des informations sensibles. Dans de tels cas, la personne se sentira plus à l'aise et plus confiante pour partager son expérience personnelle lors d'une discussion en tête-à-tête. C'est généralement une bonne idée de débuter l'entretien par quelques questions « faciles » pour mettre le répondant à l'aise et le familiariser avec le sujet de l'entretien.

Les discussions avec un groupe témoin sont recommandées lorsque vous souhaitez obtenir les points de vue de plusieurs parties prenantes en même temps. Il peut être conseillé de restreindre la discussion avec un groupe témoin à un seul groupe de parties prenantes - par exemple uniquement les entreprises. Une discussion avec un groupe témoin prendra généralement environ une heure et devrait comporter un minimum de 8 et un maximum de 12 participants. Les discussions avec groupe témoin pourraient être particulièrement utiles pour discutera avec les communautés affectées par l'exploitation minière. Dans certains contextes, il peut être plus approprié d'organiser des discussions avec groupe témoin distinctes pour les hommes et les femmes, et peut-être aussi pour d'autres groupes minoritaires, si possible. Vous pouvez rencontrer des difficultés lorsque vous essayez de discuter avec les femmes et avec d'autres groupes marginalisés dans les communautés éloignées ou rurales. Reportez-vous à l'annexe 7 de l'outil MACRA original pour obtenir des conseils sur la manière d'inciter les femmes à participer à votre discussion avec groupe témoin.

Comment gérer les sensibilités à propos de la « corruption » ?

La corruption est un terme qui peut mettre les gens sur la défensive et les empêcher de discuter avec vous. Vous pouvez surmonter ce problème en expliquant que vous souhaitez mieux comprendre les vulnérabilités du système qui doivent être corrigées et en précisant que vous ne vous penchez pas sur des cas spécifiques ou des allégations de corruption et que vous ne vous focalisez pas sur les individus. Insistez sur le fait que le but de la recherche est d'identifier de quelle manière des améliorations peuvent être apportées pour renforcer la transparence et la responsabilité dans le processus d'octroi des droits.

Quelles questions devraient être posées dans les entretiens/les discussions avec groupe témoin ?

Il est important de poser les bonnes questions pour aider à identifier ou à recueillir plus d'informations sur les vulnérabilités et les points forts pertinents dans le processus d'octroi des droits miniers. Élaborez un guide de discussion pour les entretiens/discussions avec groupe témoin pour vous assurer d'être en mesure de recueillir des informations adéquates auprès de chaque répondant et d'être préparé avec des questions spécifiques aux parties prenantes.

Le guide de discussion pour les entretiens/discussions avec groupe témoin vous aide à connaître les perceptions, les questions et les suggestions concernant un problème. En menant vos entretiens/discussions avec groupe témoin, vous devriez approfondir et demander ce qui motive le point de vue particulier des répondants. Une approche semi-structurée de l'entretien vous permet d'être flexible et de vous concentrer sur les sujets qui apparaissent comme les plus prometteurs ou intéressants au cours de la conversation tout en couvrant les questions clés du guide de discussion de l'entretien/de la discussion avec groupe témoin.

Le guide de discussion pour les entretiens/discussions avec groupe témoin que vous élaborez doit aborder au moins trois catégories de questions :

- **Questions de fond** qui vous aident à obtenir le point de vue général du participant/répondant sur les points faibles et les points forts du processus d'octroi.
- **Questions sur les vulnérabilités** issues de l'examen documentaire sur lequel vous avez besoin de plus d'informations. Par exemple, les vulnérabilités contextuelles identifiées dans l'examen peuvent nécessiter des informations supplémentaires pour comprendre comment elles sapent le processus d'octroi des droits miniers.
- **Questions relatives à la mise en oeuvre** qui traitent des vulnérabilités dans la mise en œuvre du processus de récompenses dans la pratique. Vous pouvez obtenir ces précisions auprès de personnes ayant une expérience vécue du processus, telles que des entreprises ayant demandé des licences ou des représentants du gouvernement chargés de recevoir et d'examiner les demandes.

Tableau 13. Exemples de questions d'entretien/de questions lors de discussion avec groupe témoin

Questions de fond :

1. À votre avis, dans quelle mesure le processus d'octroi des droits miniers est-il transparent dans [pays/État fédéral/province] ?
2. Quelles sont les vulnérabilités dans le processus d'octroi des droits miniers ?
3. À votre avis, comment ces vulnérabilités affectent-elles le processus d'octroi des droits miniers ?
4. Quels points forts du processus d'octroi des droits miniers voudriez-vous mentionner ?
5. De quelles manières ces points forts aident-ils à prévenir ou à détecter la corruption dans le processus d'octroi des droits miniers ?
6. Que pensez-vous des efforts déployés par le gouvernement et les entreprises pour lutter contre la corruption ?

Questions sur les vulnérabilités avec des informations limitées :

1. À votre avis, l'absence de critères standard pour l'attribution des licences a-t-elle affecté le traitement des demandes de licence ? Comment ?
2. Le manque de diligence raisonnable sur les réclamations techniques et financières d'une entreprise sollicitant une licence minière a-t-il compromis le processus d'octroi des droits miniers ? De quelle manière ?
3. À votre avis, dans quelle mesure existe-t-il des conflits d'intérêts non déclarés impliquant des politiciens et comment cela affecte-t-il le processus d'octroi des droits miniers ?

Questions pratiques

1. Pouvez-vous réfléchir à des vulnérabilités dans le système qui pourraient amener les agents de l'agence du cadastre à vendre des informations confidentielles à des candidats concurrents ?
2. Existe-t-il un moyen de contourner la méthode des octrois « premier arrivé, premier servi » ?
3. Sur la base de votre expérience en demande de licence, y a-t-il des aspects du processus d'octroi que vous avez trouvés préoccupants ou manquant d'intégrité ?

02

ÉVALUER LES RISQUES DE CORRUPTION

PHASE 2 : ÉVALUER LES RISQUES DE CORRUPTION

Vous allez maintenant identifier et évaluer les risques de corruption résultant des vulnérabilités.

La Phase 2 comprend trois activités clés qui devraient vous prendre quatre semaines, comme illustré sur le schéma 4. Pour commencer, vous identifierez les risques de corruption résultant des vulnérabilités précédemment identifiées lors de votre étude documentaire et des entretiens/discussions avec groupe témoin. Vous recueillerez ensuite des réponses notées sur la probabilité et l'impact de chacun de ces risques. Enfin, vous compléterez l'évaluation de chaque risque de corruption en analysant les réponses notées ainsi que les preuves recueillies au cours de la phase 1. Les résultats montreront quels sont les risques de corruption les plus graves et vous aideront à hiérarchiser les risques d'action dans la phase 3.

Figure 4. Activités de la Phase 2

Identifier les risques de corruption

1. Identifier les risques de corruption résultant des vulnérabilités
2. Remplir la section sur les risques de la feuille de travail A

»

Recueillir et évaluer les réponses à l'échelle de Likert

1. Élaborer et administrer un questionnaire à l'échelle de Likert
2. Effectuer une notation du risque avec l'échelle de Likert

»

Évaluation complète des risques

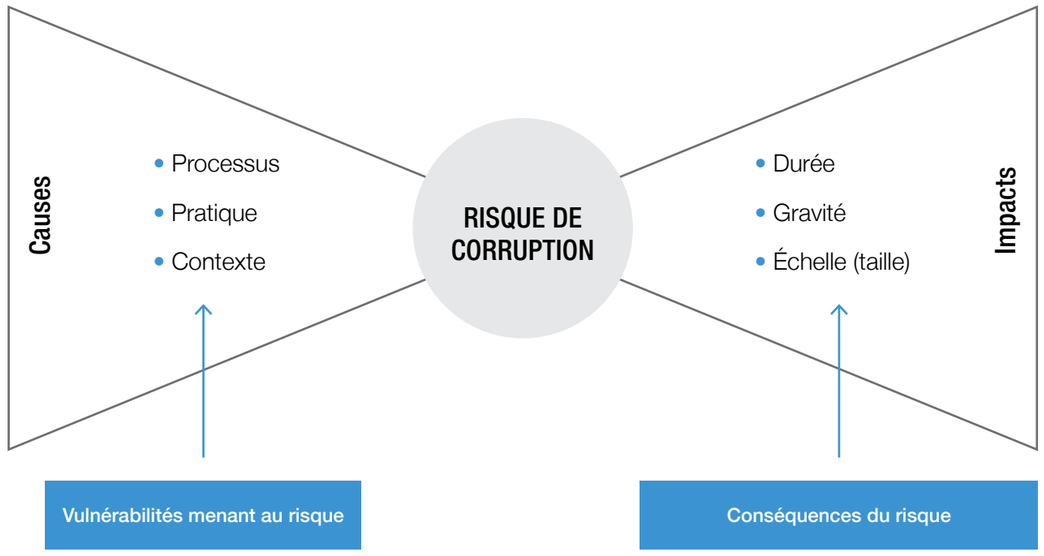
1. Utilisez d'autres preuves pour confirmer/modifier les notes de Likert et remplissez la feuille de travail C
2. Interprétez vos résultats

2.1 IDENTIFIER LES RISQUES DE CORRUPTION À PARTIR DES VULNÉRABILITÉS

Maintenant que vous avez identifié les vulnérabilités dans le processus d'octroi, la pratique et le contexte, vous devez déterminer les risques de corruption engendrés par ces vulnérabilités. Vous serez alors en mesure d'évaluer ces risques de corruption.

Le schéma 5 illustre la relation entre le risque de corruption et ses causes profondes (la vulnérabilité). La vulnérabilité est la cause sous-jacente ou racine du risque de corruption.

Schéma 5. Méthode Noeud Papillon



Pour identifier les risques de corruption résultant des vulnérabilités, vous avez deux options :

1. **S'inspirer des risques communs de l'outil :** L'outil MACRA original a plus de 80 risques de corruption communs organisés par les mêmes catégories que les vulnérabilités - les facteurs contextuels (FC), la conception du processus (CP), la pratique du processus (PP), l'évaluation de l'impact environnemental et social (EIES) et la consultation communautaire (CC).

Vous pouvez vous référer à ces risques et adapter ou modifier la formulation pour qu'elle corresponde au mieux aux vulnérabilités spécifiques que vous avez identifiées. Certains de ces risques de corruption courants sont inclus dans l'annexe 1 de cet outil en version abrégé, à titre indicatif. Pour une liste complète des 83 risques de corruption courants, reportez-vous à l'annexe 1 de l'outil MACRA d'origine.

2. **Formuler de nouveaux risques :** Étant donné que le processus et le contexte des récompenses dans chaque pays sont différents, il est presque certain que vous identifierez de nouveaux risques qui s'ajoutent aux risques communs. Pour les nouveaux risques, pensez à :
    - Attribuer à un nouveau risque un **code** basé sur la catégorie à laquelle il correspond le mieux
    - Formuler le risque sous la forme d'une**question** « Quel est le risque que/de… ? »
    - Inclure une**explication** qui justifie pourquoi il s'agit d'un risque de corruption

Que vous adaptiez les risques de corruption à partir des risques de corruption courants ou que vous formuliez de nouveaux risques, vous devez garantir la cohérence dans la manière dont les risques sont présentés. L'outil vous recommande de formuler le risque sous forme de question et de fournir une explication sur la raison pour laquelle le risque est un problème en termes de corruption. Un exemple est montré ci-dessous.

CP. Quel est le risque que la durée et le moment choisi de chaque étape du processus d'octroi soient détournés ?

S'il n'y a pas de délais clairs ou définis pour terminer chaque étape du processus d'octroi, les délais de paiement ou de renouvellement des licences peuvent être détournés à des fins de corruption.

Notez les risques de corruption résultant des vulnérabilités dans la deuxième colonne de la feuille de travail A. Certaines vulnérabilités peuvent entraîner plusieurs risques ou des risques de différentes catégories, comme vous pouvez le voir dans l'exemple du tableau 14.

Tableau 14. Exemple de feuille de travail A remplie

Vulnérabilités Achevé pendant les activités 1.2 et 1.3	Risques de corruption qui en résultent Achevé pendantl'activité 2.1
CP : Pas de délais clairs dans lesquels les étapes du processus d'octroi doivent être terminées	CP : Quel est le risque que la durée et le moment choisi de chaque étape du processus d'octroi soient détournés ?
FC/CC : La propriété foncière des femmes n'est pas formellement documentée ou reconnue	FC : Quel est le risque que les droits fonciers et fonciers des femmes dans les zones ouvertes à l'exploitation minière ne soient pas clairement établis dans la loi ? CC : En supposant qu'une consultation avec les propriétaires terriens soit nécessaire, quel est le risque que les négociations d'accords avec les propriétaires terriens puissent être détournées ?
CP : Il n'y a pas d'application des règles de divulgation des actifs applicables aux politiciens	F : Quel est le risque que des hauts fonctionnaires ou des politiciens ne déclarent pas d'actifs, d'actions ou de revenus liés aux intérêts miniers ?
PP : Les demandes de licence doivent être soumises en personne aux fonctionnaires du gouvernement travaillant au sein de l'agence du cadastre	PP : Quel est le risque que le processus de demande en face à face expose les candidates à la licence à des extorsions sexuelles ?

Combien de risques à évaluer ?

Il est raisonnable d'évaluer environ 10 à 15 risques de corruption.

Si vous avez identifié bien plus que ce nombre, vous pouvez réduire le nombre d'évaluations individuelles des risques en :

- Regroupant des risques similaires ou connexes et en les évaluant ensemble, par exemple les risques qui découlent de la même vulnérabilité et pour lesquels vous vous appuieriez probablement sur les mêmes preuves.
- Regroupant les risques répétés et en les évaluant ensemble, par exemple lorsqu'un même type de risque résulte de plusieurs vulnérabilités différentes.
- Vérifiant que les nouveaux risques que vous avez définis sont liés à la corruption et en les supprimant s'ils ne le sont pas.
- Supprimant les risques qui ne sont pas liés à la première étape de la chaîne minière, par exemple les risques liés à la collecte ou aux redevances ou au contrôle du respect des conditions inhérentes à la licence.

2.2 RECUEILLIR ET ANALYSER LES RÉPONSES À L'ÉCHELLE DE LIKERT SUR LES RISQUES

Après avoir identifié les risques de corruption, vous allez maintenant les évaluer en fonction de leur probabilité et de leur impact. **La probabilité** est la probabilité que le risque se produise, tandis que l'**impact** fait référence aux conséquences négatives du risque s'il se produit – on parle de « coûts de la corruption ». En évaluant la probabilité et l'impact, vous déterminerez la probabilité que le risque se produise et le degré de gravité de ses impacts.

Comme point de départ pour votre évaluation des risques, vous utiliserez un questionnaire à échelle de Likert pour recueillir les réponses notées d'un éventail de parties prenantes sur la probabilité et l'impact des risques de corruption que vous avez identifiés. Un questionnaire à l'échelle de Likert est un instrument de recherche largement utilisé pour recueillir des réponses à une enquête sur la base d'une échelle d'options. Un questionnaire à échelle de Likert est rapide à administrer, facilite la réponse aux questions pour le répondant, ne force pas le répondant à prendre position par oui/non sur un sujet particulier et les réponses sont très faciles à calculer et à analyser.

2.2.1 Recueillir les réponses à l'échelle de Likert à l'aide d'un questionnaire

Vous devriez essayer d'obtenir les réponses d'au moins 20 participants répartis de manière égale au sein du gouvernement, de l'industrie, de la société civile et de la communauté. Ils évalueront à la fois la probabilité et l'impact de chaque risque sur la base de l'échelle suivante :

- **Probabilité :** 1 - Presque impossible, 2 - Improbable, 3 - Possible, 4 - Probable, 5 - Presque certain
- **Impact :** 1 - Insignifiant, 2 - Mineur, 3 - Modéré, 4 - Majeur, 5 - Catastrophique

Pour développer un questionnaire à l'échelle de Likert, reportez-vous à la liste des risques de corruption que vous avez enregistrée sur la feuille de travail A. Incluez chacun de ces risques de corruption dans le questionnaire. Vous pouvez présenter ces risques sous forme de questions, d'énoncés ou d'un mélange des deux, comme illustré dans le tableau 15. L'utilisation d'un mélange de questions et d'énoncés peut aider vos participants à rester engagés et attentifs pendant qu'ils remplissent le questionnaire.

Tableau 15. Questionnaire à l'échelle de Likert

Exemple de questions/énoncés de type Likert [Échelle de 1 à 5]

1. Le risque que la durée et le moment choisi de chaque étape du processus d'octroi soient détournés.

   Probabilité : Presque impossible | Improbable | Possible | Probable | Presque certain

   Impact : Insignifiant | Mineur | Modéré | Majeur | Catastrophique

2. Quel est le risque que les demandes déposées soient délibérément mal gérées par les fonctionnaires du gouvernement ?

   Probabilité : Presque impossible | Improbable | Possible | Probable | Presque certain

   Impact : Insignifiant | Mineur | Modéré | Majeur | Catastrophique

3. Quel est le risque que les dirigeants locaux négociant avec une société minière ne représentent pas les intérêts des femmes et des hommes de la communauté ?

   Probabilité : Presque impossible | Improbable | Possible | Probable | Presque certain

   Impact : Insignifiant | Mineur | Modéré | Majeure| Catastrophique

Qui doit remplir le questionnaire ?

Les participants sélectionnés pour le questionnaire avec échelle de Likert peuvent inclure des répondants issus des entretiens et des discussions avec groupe témoin. Il est important de veiller à ce que les participants sélectionnés représentent différents groupes de parties prenantes, notamment les organisations gouvernementales, commerciales, communautaires et issus de la société civile.

Pour obtenir des données ventilées par parties prenantes, le questionnaire avec échelle de Likert pour différents groupes de parties prenantes peut être pré-codé. Par exemple, les formulaires de questionnaire à remplir par les représentants du gouvernement peuvent être codés GOV1, GOV2, etc., et celui de l'entreprise peut être codé BUS1, BUS2, etc. Le précodage de votre questionnaire avec échelle de Likert vous donnera une idée de la façon dont les différents groupes de parties prenantes perçoivent un risque donné. Ces informations sont utiles pour l'étape d'interprétation des résultats de votre évaluation.

Comment le questionnaire doit-il être administré ?

Les questionnaires avec échelle de Likert doivent être remplis par les répondants. Le questionnaire Likert peut être partagé avec les répondants par e-mail, par courrier postal ou en face-à-face. En administrant votre questionnaire avec échelle de Likert, vous pouvez choisir de le faire en groupe ou sur une base individuelle. Notez que l'administration du questionnaire dans un format de groupe peut aider à réduire le temps consacré à la collecte des données de l'échelle de Likert. Vous devez veiller à ce que les points de vue des femmes et des hommes de différents groupes de parties prenantes soient obtenus. Avant de commencer, expliquez clairement et brièvement quel est l'objet du questionnaire et dites à vos répondants combien de temps il faudra pour le remplir.

2.2.2 Analyser les réponses notées

Après avoir utilisé le questionnaire avec échelle de Likert pour collecter les réponses notées des participants, vous devez ensuite analyser les réponses. Pour ce faire, vous devez établir un décompte des réponses pour identifier la note la plus fréquemment attribuée à la probabilité et à l'impact de chaque risque (connu sous le nom de « note modale »). Vous pouvez le faire en mettant toutes les réponses pour chaque risque dans une feuille de calcul, puis en calculant combien de fois chaque note apparaît, comme indiqué dans le tableau 16. La note qui apparaît le plus est la note modale. Vous utiliserez la note modale pour la probabilité et l'impact de chaque risque de corruption dans l'activité suivante.

Tableau 16. Exemple de matrice d'analyse de données avec échelle de Likert

Participants	Risques de corruption et notes									
	CP : Quel est le risque que la durée et le moment choisi de chaque étape du processus d'octroi soient détournés ?		PP : Quel est le risque que les demandes déposées soient délibérément mal gérées ?		CC : Quel est le risque que les dirigeants locaux négociant avec une société minière ne représentent pas les intérêts des femmes et des hommes de la communauté ?		EIES : Quel est le risque qu'il n'y ait pas de vérification de l'exactitude ou de la véracité des rapports SIA ?		FC : Quel est le risque que les lanceurs d'alerte ne soient pas protégés par la loi ?	
	L	I	L	I	L	I	L	I	L	I
P1	4	3	2	4	3	5	2	3	3	2
P2	3	3	2	4	3	5	2	3	3	2
P3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	2
P4	4	2	2	4	1	4	2	2	3	3
P5	4	4	2	4	1	4	3	1	3	2
P6…	4	3	4	3	3	4	2	3	2	2
Note modale pour chaque risque	**4**	**3**	**2**	**4**	**3**	**4**	**2**	**3**	**3**	**2**

2.3 REMPLIR LA FEUILLE DE TRAVAIL D'ÉVALUATION DES RISQUES ET INTERPRÉTER LES RÉSULTATS

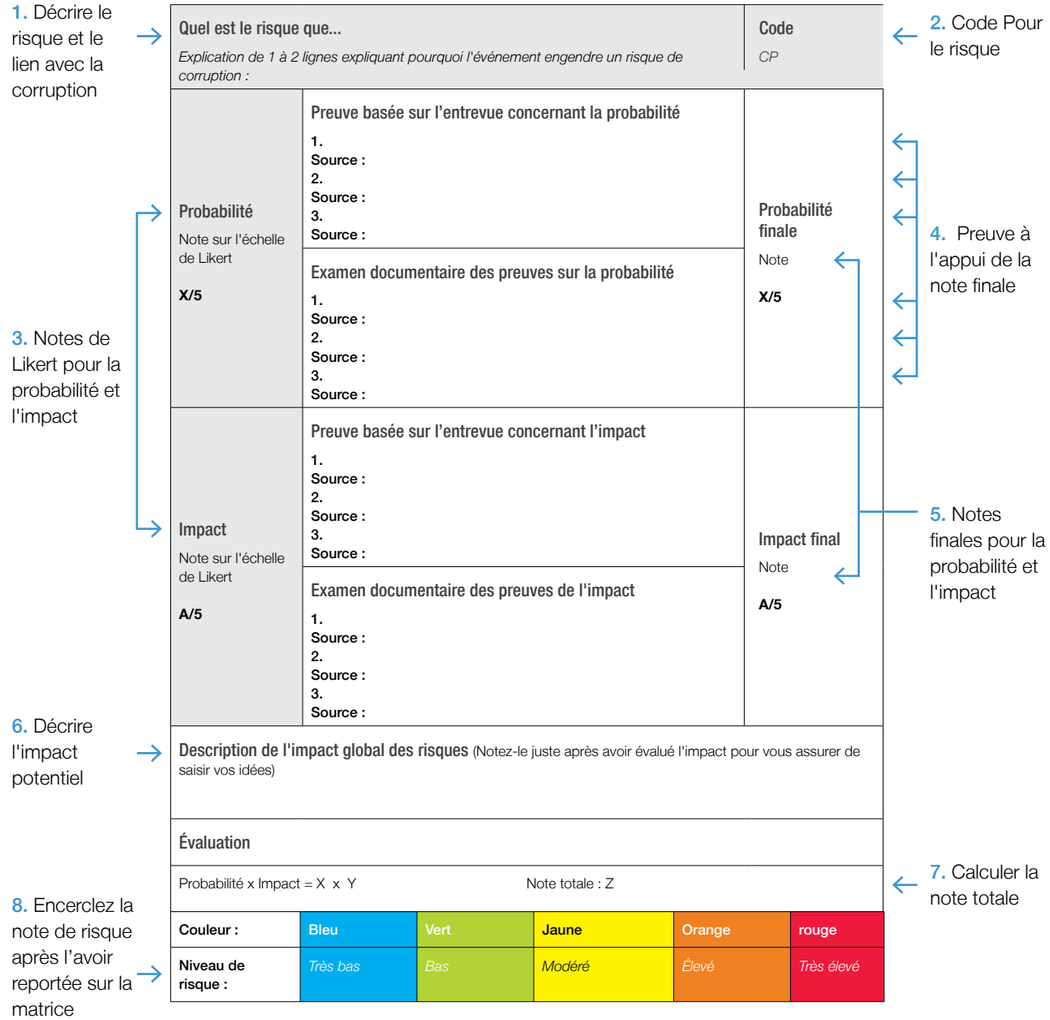
Vous pouvez maintenant commencer à remplir la Feuille de travail C – Évaluation des risques. Remplir la feuille de travail C vous permettra de tirer une conclusion sur l'évaluation globale du risque.

La feuille de travail d'évaluation des risques comprend huit (8) points qui doivent être remplis dans cet ordre, comme l'illustre le schéma 6. Vous devez remplir une feuille de travail distincte avec les huit points pour chaque risque de corruption. Vous pouvez trouver cette feuille de travail à l'annexe 3.

2.3.1 Ajouter les réponses avec échelle de Likert à la feuille de calcul

Commencez par enregistrer le risque et l'explication de pourquoi il s'agit d'un risque de corruption (**point 1**) et le code de sa catégorie (**pointt 2**). Ensuite, dans la colonne de gauche, ajoutez les notes modales de probabilité et d'impact de l'analyse de l'échelle de Likert (**point 3**).

Schéma 6. Feuille de travail C – Évaluation des risques



2.3.2 Confirmer la probabilité et l'impact à l'aide d'autres preuves

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

Les réponses au questionnaire avec échelle de Likert représentent les points de vue des répondants et sont une source de preuves. Pour remplir la feuille de travail C, vous devez également prendre en compte les preuves de votre examen documentaire et des entretiens/discussions avec groupe témoin afin de recouper ces résultats avant d'attribuer une note finale pour la probabilité et l'impact.

Cela inclut la preuve des points forts que vous avez notées sur la feuille de travail B, car la présence de points forts pertinents réduira la probabilité et/ou l'impact du risque de corruption. Pour étayer ultérieurement votre interprétation des résultats, vous pourriez également trouver utile d'noter les risques de corruption atténués par les points forts dans la deuxième colonne de la feuille de travail B, comme indiqué dans le tableau 17.

Tableau 17. Exemple de feuille de travail B avec les risques de corruption notés

Points forts Achevé pendant les activités 1.2 et 1.3	Réduire les risques de corruption Achevé pendant l'activité 2.3
CP : Il y a des délais clairs et fixes pour chaque étape du processus d'octroi.	CP : Quel est le risque que la durée et le moment choisi de chaque étape du processus d'octroi soient détournés ?

Inclure des preuves sur la probabilité et l'impact de l'examen documentaire et des entretiens/discussions avec groupe témoin au **point 4** de la feuille de travail C.

Que disent les données probantes sur la probabilité et l'impact du risque ?

Probabilité : Tenez compte de ces questions lors de l'analyse des informations issues de l'examen documentaire et des entretiens/discussions avec groupe témoin sur la probabilité que le risque se produise :

- Depuis combien de temps le risque est-il un problème ? Existe-t-il des exemples de ce risque qui se soient produits dans le passé ?
- En consultant les points forts que vous avez notés sur la feuille de travail B, y a-t-il des facteurs ou des mesures en place pour prévenir ou réduire la probabilité que le risque ne se produise ? Quelle est leur efficacité ?

Impact : Voici quelques questions à vous poser lors de l'analyse des preuves de l'impact du risque :

- Quel type de corruption peut résulter du risque ? Est-ce « systémique » (presque toujours problématique) ou « sporadique » (restreint à des incidents « ponctuels ») ou quelque chose entre les deux ?
- Quel est l'impact négatif de la corruption qui en résulte et qui ou quoi affecte-t-elle ? Voir le tableau 18 sur les impacts sexospécifiques des risques de corruption qui affectent les femmes.
- En consultant les points forts que vous avez notés sur la feuille de travail B, existe-t-il des mesures existantes qui atténuent ou réduisent les impacts potentiels du risque de corruption ? Quelle est leur efficacité ?

Tableau 18. Analyser l'impact genré des risques de corruption

La manière spécifique dont les femmes subissent l'impact d'un risque de corruption varie en fonction de leur rôle dans le processus d'octroi – par exemple, en tant que femmes vivant dans les communautés affectées par le projet, femmes employées dans le secteur minier artisanal ou à petite échelle sollicitant une licence, ou le personnel féminin des agences gouvernementales et des entreprises.

Vous pourriez analyser l'impact des risques de corruption sur :

- La voix des femmes dans la prise de décision communautaire
- La sécurité des femmes faisant une demande de permis artisanaux et à petite échelle
- Les moyens de subsistance et la source de revenus des femmes et des hommes de la communauté
- Les rôles domestiques des femmes et des hommes dans la communauté

Comment décider de la note finale ?

Les informations recueillies lors de l'examen documentaire et des entretiens/discussions avec groupe témoin peuvent soit confirmer la note de l'échelle de Likert, soit la réduire, soit même fournir des raisons objectives d'augmenter votre note dans certains cas. Un exemple montrant comment les preuves issues de l'examen documentaire et des entretiens/discussions avec groupe témoin peuvent être utilisés dans l'évaluation pour finaliser la note pour chaque risque est présenté sur le schéma 7.

Après avoir pris en compte les preuves de l'examen documentaire et des entretiens/discussions avec groupe témoin, décidez des notes finales pour la probabilité et l'impact, notez-les au **point 5** sur la feuille de travail C, et rédigez une brève description de l'impact du risque au **point 6**. Calculez la note totale (**point 7**) en multipliant la note pour la probabilité et l'impact (probabilité x impact = note totale).

Schéma 7. Utilisation des preuves de l'examen documentaire et des données des entretiens/ discussions avec groupe témoin

Quel est le risque d'ingérence extérieure dans l'octroi des licences par l'agence du cadastre, etc. ? *L'ingérence extérieure, comme celle des politiciens, est souvent intégrée dans la conception d'un processus, par exemple, lorsque les ministres se voient accorder le droit de veto ou d'« agir dans l'intérêt de l'État », sur certaines questions. Cependant, à moins qu'une telle ingérence ne soit guidée par des critères connus, elle engendre des situations de parti pris, sape les décisions des fonctionnaires et peut être motivée par la corruption.*		**Code** *PD*
Probabilité Note à l'échelle de Likert **3/5**	**Preuve basée sur l'entrevue concernant la probabilité** **1.** Le chef de l'agence du cadastre est membre et sympathisant du parti au pouvoir. **Source :** Entretien avec un journaliste d'investigation et auteur de l'article « Mining a Party Affair » dans le magazine African Business, 13-01-20. **2.** Parmi les rares recours judiciaires visant à contester la décision du ministre, aucun n'a abouti, probablement en raison de la politisation du système judiciaire. **Source :** Interview with Professor, Capital Law School, 14-03-21. **Examen des preuves documentaires sur la probabilité** **1.** Le ministre des Mines a le pouvoir d'ordonner à l'agence du cadastre d'accorder une licence à un demandeur sans faire référence à un quelconque critère décisionnel. **Source :** Mine and Resources Act, Article 43. **2.** Des sociétés minières étrangères se sont déjà plaintes publiquement dans leur pays d'origine de l'ingérence politique dans l'octroi de licences, etc. **Source :** Entrevues dans des journaux avec des PDG du secteur minier dans Globe & Mail (« No Free Market », p.26, 22-03-16) et The Australian (« Mining Sector Politicised », p.46, 22-04-16).	**Probabilité finale** Note **4/5**
Impact Note à l'échelle de Likert **4/5**	**Preuve basée sur l'entrevue concernant l'impact** **1.** Certaines sociétés minières étrangères ont décidé de se retirer du pays en raison des difficultés d'obtention de licences et du traitement favorable perçu de la part de sociétés minières locales politiquement liées. **Source :** Entretien réalisé avec l'ambassade d'un pays non divulgué, 22-03-21. **Examen documentaire des preuves de l'impact** **1.** Les médias rapportent que des investisseurs étrangers se retirent en raison de l'ingérence. **Source :** Article du National Times ('Investors Flee Our Corrupt System', 12-07-19, p.9) interviewant quatre PDG de sociétés minières qui se sont retirées du pays en 2018-2019. **2.** Une organisation à but non lucratif a identifié des pots-de-vin versés par des entreprises étrangères au ministre des Mines, prétendument en échange de licences d'exploration. **Source :** Rapport d'information « Cash for Licences » par International Witness, 5-12-18.	**Impact final** Note **5/5**
Description des impacts globaux des risques L'autorité des fonctionnaires du cadastre est minée par l'ingérence politique, ce qui fait que ses décisions et ses conseils sont ignorés. Cela a un impact potentiellement grave dans la mesure où les droits seront octroyés en échange de pots-de-vin ou de cadeaux, indépendamment des lois, réglementations nationales ou du mérite technique des candidatures.		
Évaluation Probabilité x Impact = 4 x 5 Note totale : 20		

Couleur :	**Bleu**	**Vert**	**Jaune**	**Orange**	**rouge**
Niveau de risque :	*Très bas*	*Bas*	*Modéré*	*Élevé*	*Très élevé*

Comment identifier la note de risque ?

Pour identifier la note de risque (**point 8**), utilisez la matrice de codage couleur présentée ici dans le schéma 8. Reporter le risque sur la matrice révélera le code couleur correspondant et donc la note de risque globale. Pour l'exemple utilisé dans le schéma 7, une note de probabilité de 4 et une note d'impact de 5 correspondent à la couleur rouge – la note indique un risque « très élevé ». Encerclez la couleur appropriée et la note de risque au point 8 de la feuille de travail C.

Schéma 8. Code couleur de la matrice de risque

Probabilité						
	5 Presque certain	5	10	15	20	25
	4 Probable	4	8	12	16	**Risque CP 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**	**5 Catastrophique**

Impact

2.3.3 Interpréter les résultats

En termes d'interprétation des résultats des évaluations des risques, concentrez-vous sur des observations significatives sur les modèles et les tendances dans les catégories de risques - Facteurs contextuels (FC), Conception du processus (CP), Pratique du processus (PP), Évaluation de l'impact environnemental et social (EIES) et Consultation communautaire (CC). Y a-t-il une catégorie de risque qui a enregistré plus de risques que les autres ? Les risques les plus notés sont-ils concentrés dans une catégorie particulière ? Pourquoi cela serait-il le cas ? Ces informations sont très pertinentes pour hiérarchiser les risques d'action car elles donnent un aperçu des catégories de risques qui nécessitent plus d'attention.

Vous pouvez également faire quelques observations sur les modèles et les tendances liés :

Sources de risque : Les risques sont-ils principalement liés à une institution ou à une loi en particulier ? Existe-t-il des risques qui découlent plusieurs fois de différentes vulnérabilités ?

Contexte : Si vous avez évalué plusieurs juridictions infranationales ou processus d'octroi de droits, diffèrent-ils en termes de nombre de risques de corruption et de notation de ces risques de corruption ? Quelle peut être la raison de cette différence ?

Les relations entre les risques : Comment les risques sont-ils liés les uns aux autres ? Y a-t-il des risques qui augmentent la probabilité d'autres risques ?

Les types d'impacts : Qui ou qu'est-ce qui est le plus touché par les risques ? Considérez les impacts sur les femmes en tant que groupe de parties prenantes distinct.

Les points de vue des parties prenantes : Certains risques ou catégories de risques ont-ils été mieux notés par certains groupes de parties prenantes ? Pourquoi cela serait-il le cas ?

Les points forts : En regardant la feuille de travail B, les points forts se rapportent-ils à des catégories de risques ou à des aspects particuliers du processus d'octroi des droits ? Les catégories avec moins de points forts indiquent les secteurs nécessitant une réforme ou une action.

03

VALIDER ET PRIORISER LES RISQUES POUR ENTREPRENDRE UNE ACTION

PHASE 3 : VALIDER ET PRIORITIER LES RISQUES POUR ENTREPRENDRE UNE ACTION

Vous allez maintenant valider les évaluations des risques et prioriser les risques de corruption.

La phase 3 comprend deux activités clés qui devraient vous prendre quatre semaines, comme illustré au schéma 9. Tout d'abord, vous validerez les évaluations individuelles des risques avec différentes parties prenantes. L'implication de représentants de différents groupes de parties prenantes contribuera à garantir que l'évaluation globale est crédible et solide. Ensuite, une fois les résultats validés, vous pourrez procéder à la détermination des risques prioritaires sur lesquels vous agirez. Vous ne serez pas en mesure de gérer tous les risques que vous avez évalués en raison du temps et des ressources limités, cette étape est donc cruciale.

Schéma 9. Activités de la phase 3

Valider les résultats

1. Planifier et organiser des réunions ou un (des) atelier(s) de validation des parties prenantes
2. Ajustez la note de risque en conséquence

»

Prioriser les risques pour entreprendre une action

1. Utilisez les critères pour hiérarchiser les risques – urgence, impact et faisabilité
2. Remplissez le tableau de priorisation dans la feuille de travail D

3.1 VALIDER L'ÉVALUATION DES RISQUES

Les résultats globaux de l'évaluation des risques, y compris les scores, les preuves et l'interprétation, devront être validés. Un processus de validation solide implique les perspectives de différents groupes de parties prenantes, y compris les femmes et les hommes. La validation de vos résultats avec différentes parties prenantes aidera à minimiser le potentiel de subjectivité et les perceptions de biais dans l'évaluation des risques.

Vous êtes responsable de la décision définitive que vous portez quant à savoir si vous devez apporter des modifications aux notes d'évaluation et aux cotes de risque en réponse aux commentaires des validateurs. Vous devez examiner attentivement les commentaires reçus des validateurs. Cependant, ne vous sentez pas obligé d'apporter des changements que vous ne croyez pas justifiés ou qui représentent les intérêts particuliers d'un groupe de parties prenantes.

3.1.1 Qui peut valider les résultats ?

Vous devez vous assurer que des représentants du gouvernement, des entreprises, de la société civile et de la communauté participent à la validation de l'évaluation de chaque risque. Veillez à ce que les personnes que vous choisissez aient une certaine connaissance ou expérience du processus d'octroi des droits en rapport avec les risques. Les participants qui ont participé au questionnaire de avec échelle de Likert et aux entretiens/discussions avec groupe témoin peuvent également participer à la validation des résultats. Assurez-vous que les femmes et les groupes de femmes sont représentés et essayez d'avoir un nombre égal de femmes et d'hommes. Reportez-vous à l'annexe 7 de l'outil MACRA original pour obtenir des conseils sur la manière d'assurer la participation des femmes aux réunions.

3.1.2 Comment doivent-ils participer ?

Vous pouvez choisir d'organiser un atelier de validation multipartite, des discussions en petits groupes et/ou des réunions en face-à-face avec des parties prenantes sélectionnées en fonction des conditions en vigueur dans votre pays. Vous devrez faire attention à la dynamique du pouvoir et aux diverses capacités des personnes pour décider du meilleur format. Choisir de faire un atelier de validation multipartite ou une discussion en petit groupe peut aider à rassembler différentes perspectives qui peuvent générer une discussion intéressante. Cependant, dans les cas où vous anticipez des tensions entre les groupes de parties prenantes ou si certains groupes de parties prenantes venaient à être intimidés ou réticents à participer à un cadre multipartite, l'organisation d'ateliers de validation uniquement gouvernementaux ou communautaires pourrait être plus appropriée. De même, les réunions en face-à-facce peuvent être une meilleure solution pour impliquer des personnes clés telles que des hauts fonctionnaires ou des ministres.

3.1.3 Que doivent-ils valider ?

Demandez aux validateurs leur avis sur l'évaluation de chaque risque de corruption :

- Quelle est la validité des preuves sur lesquelles vous vous êtes appuyés (notes de l'échelle de Likert, preuves issues d'entretiens/discussions avec groupe témoin) ? Des preuves manquent-elles ?
- L'interprétation des données sur la probabilité et l'impact du risque est-elle raisonnable ?
- Les conclusions (notes) sont-elles raisonnables ? Quelles notes donneraient-ils et pourquoi ?

Demandez aux validateurs d'expliquer leur point de vue afin de déterminer s'il est raisonnable d'ajuster les notes que vous avez attribuées. Mettez à jour les notes de risque en conséquence.

3.2 PRIORISER LES RISQUES

Comme vous ne pouvez pas traiter tous les risques de corruption que vous avez évalués, il est important de déterminer quels risques sont prioritaires pour engager une action. Il est conseillé de ne pas sélectionner plus de quatre ou cinq risques prioritaires.

Pour prioriser les risques afin d'engager une action, vous devez utiliser plusieurs critères en plus de la note et de la catégorie de couleur/classification du risque. Vous devez être pragmatique à propos des risques que vous pouvez cibler compte tenu des ressources dont vous disposez et du délai d'action.

La combinaison précise de risques que vous priorisez doit être basée sur :

- L'urgence du risque
- L'impact que vous pouvez avoir si vous traitez ce risque
- La faisabilité de traiter le risque - compte tenu de l'intérêt des parties prenantes, des ressources disponibles et de la durée impartie

Utilisez la feuille de travail D pour rassembler et évaluer ces informations afin de tirer une conclusion quant à savoir si le risque est une priorité visant à engager une action. Le tableau 19 montre un exemple.

Tableau 19. Exemple de feuille de travail D – Priorisation des risques

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**			
Risque 1: Quel est le risque que les droits des propriétaires fonciers ne soient pas respectés, ni protégés ? Probabilité = 4 Impact = 5 **Note totale = 20** ***La couleur est ROUGE*** *(La note + la couleur suggèrent que le niveau de risque est très élevé)*	***La note d'impact** 5/5, ainsi le fait de remédier à ce risque aura un impact important.est* **Facteurs contextuels :** Il existe un intérêt public accru dans le secteur minier, y compris les impacts néfastes sur les communautés. 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.	**Parties prenantes :** 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.	**Coût :** 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.	**Délai requis :** 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.	**Oui.** 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. Aura des effets d'entraînement concernant la gestion d'autres risques.

04

TRANSITION DE LA RECHERCHE À L'ACTION

PHASE 4 : TRANSITION DE LA RECHERCHE À L'ACTION

Vous êtes maintenant prêt à élaborer un plan d'action ciblé et efficace pour faire face aux risques prioritaires.

La phase 4 comprend deux activités clés que vous devriez être en mesure de terminer dans un délai de deux semaines, comme le montre le schéma 10. Cette phase vous aide à faire passer votre recherche des idées à l'action. Pour être stratégique, vous commencerez par formuler des objectifs pour remédier aux vulnérabilités sous-jacentes aux risques de corruption prioritaires, car les vulnérabilités sont la cause profonde du problème. Une fois que vous aurez défini des objectifs clairs, vous pourrez planifier les activités et les actions qui vous aideront à atteindre vos objectifs et à prévenir la corruption dans le processus d'octroi des droits miniers.

Schéma 10. Activités de la phase 4

Formuler des objectifs pour faire face aux risques prioritaires

1. Rappeler les vulnérabilités à l'origine des risques prioritaires
2. Formuler des objectifs SMART pour remédier aux vulnérabilités

»

Élaborer un plan d'action

1. Planifier des activités pour atteindre vos objectifs
2. Attribuer la responsabilité et les ressources pour la mise en œuvre

4.1 FORMULER DES OBJECTIFS SMART POUR FAIRE FACE AUX RISQUES PRIORITAIRES

Pour qu'un plan d'action soit efficace, vous devez définir des objectifs clairs énonçant ce que vous souhaitez atteindre par rapport à vos risques prioritaires.

Reportez-vous au diagramme en nœud papillon de l'activité 2.2 ci-dessus qui établit le lien entre les vulnérabilités et les risques de corruption. Afin de prévenir la corruption et d'atténuer chaque risque de corruption prioritaire, vous avez besoin d'un objectif correspondant qui traite la vulnérabilité sous-jacente qui est la cause profonde du risque. Ceci est démontré par les exemples du tableau 20.

Tableau 20. Lien entre risques prioritaires, vulnérabilité sous-jacente et objectif

Risques prioritaires	Vulnérabilité sous-jacente	Objectif
Les personnes ayant connaissance de la corruption dans le processus d'octroi ne feront pas de rapport. Les lanceurs d'alerte ne seront pas protégés par la loi.	Il n'existe aucun mécanisme permettant aux lanceurs d'alerte de signaler en toute sécurité la corruption	1. Mettre en place un mécanisme efficace de plaintes et de dénonciation pour le secteur minier en [votre pays] d'ici décembre 2024
Les critères d'octroi des licences ne seront pas connus du public. Les étapes d'un processus d'octroi ne seront pas claires et connues du public.	Les sites Web gouvernementaux concernés n'affichent pas d'informations sur les droits et le processus d'EIES et la législation est difficile à comprendre.	2. Veiller à ce que les ministères des Mines et de l'Environnement rendent les informations sur le processus d'octroi et les critères des évaluations d'impact environnemental (EIE) plus accessibles à toutes les parties prenantes
Les dirigeants locaux qui négocient avec une société minière ne représenteront pas les intérêts des membres de la communauté. En supposant qu'une consultation avec les communautés ou les propriétaires fonciers soit requise, leur consentement libre, préalable et éclairé sera ignoré en raison de pratiques de corruption.	Les femmes et les hommes au sein des communautés ne comprennent pas le processus d'octroi ou leurs droits de participer aux consultations. Les dirigeants locaux ont tendance à exclure les autres des discussions avec les entreprises.	3. Faire connaître les cadres existants pour les consultations et les négociations entre les OSC et les communautés touchées d'ici 2021

Vos objectifs doivent être Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels (SMART). Pour formuler des objectifs SMART, vous devez avoir une logique claire qui renseigne les changements que vous souhaitez réaliser.

Les questions directrices pour éclairer la logique sous-jacente de vos objectifs comprennent :

- Les emplacements géographiques - Si vous travaillez sur les risques liés à la consultation communautaire, existe-t-il des projets miniers nouveaux ou importants dans lesquels vous pourriez travailler ou que vous pourriez cibler ? Précisez ces domaines dans votre objectif.
- Les changements législatifs - Soyez précis dans votre objectif sur les changements législatifs ou institutionnels que vous souhaitez et veillez à ce qu'ils soient réalisables dans le délai prévu pour engager une action. Si vous espérez modifier certaines lois ou changer les procédures institutionnelles, existe-t-il des opportunités de le faire dans le temps dont vous disposez ?
- Spécifique aux parties prenantes - Y a-t-il des entrants nouveaux ou importants dans le secteur minier dans votre pays avec lesquels vous pourriez viser un partenariat ou travailler ? Y a-t-il des parlementaires ou des représentants du gouvernement avec lesquels vous devez travailler et qui vous soutiennent ou dont le soutien vous est nécessaire pour gagner ?

Si vous ne disposez pas d'informations adéquates sur ces questions, vous devriez envisager des recherches supplémentaires pour obtenir les renseignements dont vous avez besoin.

Tableau 21. Exemples d'objectifs SMART

- Sensibiliser cinq communautés touchées situées dans le district XYZ à propos du contenu des conventions minières qui les concernent d'ici juin 2022.
- Augmenter le niveau de consultation et d'implication des membres de la communauté par les dirigeants locaux dans les processus de prise de décision sur les licences minières d'ici 2023.
- Travailler avec le ministère des Mines à la mise en place de mécanismes efficaces de signalement de la corruption et de dénonciation pour le secteur minier d'ici décembre 2024.
- Mettre en œuvre des réformes dans le processus d'autorisation en doublant la capacité financière et humaine de leur agence du cadastre d'ici décembre 2023.

4.2 ÉLABORER UN PLAN D'ACTION

La formulation d'objectifs SMART fournit une base solide et stratégique pour le plan d'action. Bien que des conseils détaillés sur l'élaboration d'un plan d'action dépassent la portée de l'outil MACRA en version abrégée, l'annexe 4 contient un modèle de plan d'action de base pour vous guider.

Le plan d'action doit énoncer les actions ou activités que vous réaliserez pour atteindre chacun de vos objectifs. Il peut être utile de fixer des jalons à court et moyen terme vers lesquels travailler.

Un plan d'action précisera :

- **Quelles** actions seront entreprises pour atteindre l'objectif
- **Qui** engagera les actions
- **Quand** les actions seront terminées
- **Quelles** ressources sont nécessaires (argent, personnel, expertise)
- **Comment** mesurerez-vous les progrès vers la réalisation de l'objectif

Après avoir terminé toutes les activités de l'outil, vous pouvez être sûr de disposer d'une base solide et fondée sur des preuves afin de réaliser des changements ciblés et stratégiques pour prévenir la corruption dans le processus d'octroi des droits miniers dans votre pays.

ANNEXE 1 : RISQUES COMMUNS

REMARQUES :

Cette annexe s'appuie sur les 83 risques de corruption courants de l'outil MACRA original pour présenter des exemples de chacune des cinq catégories.

Sous chaque risque, il existe un guide de notation pour la probabilité et l'impact. Vous n'êtes pas limité aux notes suggérées, mais elles peuvent vous aider lors de l'analyse des preuves de la probabilité et de l'impact de votre examen documentaire et de vos entretiens/discussions avec groupe témoin.

La plupart des risques de corruption courants énumérés ici ne font pas de distinction entre les licences, les permis et les contrats, mais se réfèrent simplement aux « octrois » ou aux « processus d'octroi ».

Les catégories sont divisées en plusieurs sous-catégories :

Catégories de risques de corruption

Contexte	1. Facteurs contextuels (FC)	• Cadre de l'octroi de droits dans le secteur minier • Acteurs du secteur minier • Droits fonciers • Cadre de la lutte contre la corruption
Processus d'octroi	2. Conception de processus (CP)	• Application • Évaluation • Approbation et supervision
	3. Pratique de processus (PP)	• Application • Évaluation • Approbation et supervision
Approbations liées à l'exploitation minière	4. Étude d'impact environnemental et social (EIES)	
	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

CF2. 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.

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 ; 3/5s'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.

CF3. 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.

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 inhabituel.

ACTEURS DU SECTEUR MINIER

CF8. 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.

DROITS FONCIERS

CF13. Quel est le risque que les droits de surface et les droits fonciers des femmes et des hommes dans les zones ouvertes à l'exploitation minière ne soient pas clairs en droit ?

L'incertitude concernant les droits de surface et les droits fonciers 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 reconnue ; 3/5 s'il y a une certaine confusion, mais seulement pour certains droits ; 1/5 s'il n'y aucune confusion parce que les droits sont très clairs.

Impact : Proposez : 5/5 si les droits fonciers sont systématiquement ignorés ; 3/5 s'il y a de la corruption et que les droits sont ignorés, mais que cela se limite à des projets de moindre importance ; 1/5 si l'impact est minime, par exemple parce que les droits de surface sont peu utilisés et qu'il ne s'agit donc pas d'un problème important.

CADRE DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

CF16. 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 créent 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 politicien

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

CF18. 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.

CONCEPTION DE PROCESSUS (CP)

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

Application | **Évaluation** | **Approbation et supervision**

PD4. 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.

PD6. 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.

Application | Évaluation | Approbation et supervision

PD12. Quel est le risque que la durée et le calendrier de chaque étape du processus d'octroi puissent être détournés ?

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 détournés 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 détournés ; 1/5 si le détournement 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 un détournement 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 le détournement est possible.

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 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.

Application | Évaluation | Approbation et supervision

PD15. 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 parse 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.

PD25. 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 règlementé ?

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.

A ANNEXE 1

PROCESSUS DE PRATIQUE (PP)

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

Application | **Évaluation** | **Approbation et supervision**

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.

PP10. Quel est le risque que le processus de demande en face à face expose les femmes candidates à une licence à l'extorsion sexuelle ?

L'extorsion sexuelle est une forme de corruption fondée sur le sexe, qui se manifeste le plus souvent dans le processus d'octroi dans le secteur de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle, car les femmes dépendent de ce secteur pour leur subsistance. Ayant à traiter directement avec les fonctionnaires chargés de l'octroi des licences comme seul interlocuteur, le demandeur individuel peut exposer les femmes à des demandes de faveurs sexuelles en échange du traitement de sa demande. Les procédures de demande en face à face augmentent les possibilités pour les représentants gouvernementaux de demander des faveurs sexuelles aux femmes (au lieu d'argent) en échange de l'acceptation ou du traitement de leur demande de licence, etc.

Probabilité : Proposez 5/5 s'il existe des preuves (anecdotes ou rapports) que des femmes demandant un permis se voient demander des faveurs sexuelles lorsqu'elles présentent leur demande ou en assurent le suivi en personne ; 3/5 si certains efforts sont faits pour réduire les interactions en face à face, par exemple les fonctionnaires ne sont généralement pas seuls avec une femme qui demande un permis ; 1/5 si les fonctionnaires ne sont jamais seuls avec des femmes qui demandent un permis.

Impact : Proposez : 5/5 si les victimes d'extorsion sexuelle signalent des conséquences sanitaires, sociales et économiques importantes en raison de l'extorsion sexuelle et de l'absence de mécanisme de recours pour signaler les abus ; 3/5 si un soutien est disponible pour aider les victimes à signaler et à traiter les abus ; 1/5 s'il n'y a pas de conséquences parce que les demandeurs n'ont pas de contact direct avec les fonctionnaires du gouvernement.

Application | **Évaluation** | **Approbation et supervision**

PP12. 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 : Proposez : 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.

PP14. 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.

Application | Évaluation | **Approbation et supervision**

PP18. Quel est le risque que des permis ou des licences soient octroyés 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 société 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.

PP19. 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 peuvent 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.

ÉTUDE D'IMPACT ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL (EIES)

ESIA2. 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 EIE 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 indue les informations sur l'impact environnemental, y compris en falsifiant les impacts.

Probabilité : 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 : 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.

ESIA3. Quel est le risque que les rapports d'EIE ne soient disponibles au public ou accessibles une fois finalisés ?

L'incertitude qui entoure le contenu des EIE peut faciliter la corruption si les femmes et les hommes des communautés touchées et les autres parties prenantes ne savent pas quelles questions ont été soulevées ou ignorées.

Probabilité : Proposez : 5/5 si les rapports d'EIE ne sont jamais rendus publics ou s'ils sont disponibles, mais trop techniques et qu'aucun effort n'est fait pour les simplifier et les rendre accessibles aux femmes et aux hommes des communautés ; 3/5 si certains rapports sont disponibles pour certains projets ou si certains efforts ont été faits pour simplifier le rapport et le rendre accessible ; 1/5 si les rapports d'EIE sont toujours rendus publics et que les aspects les plus significatifs sont rédigés dans un langage simple et facilement compréhensible par les femmes et les hommes des communautés.

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 exemple, parce que les questions environnementales liées au projet sont déjà connues des femmes et des hommes des communautés et que le rapport d'EIE a moins d'importance.

CONSULTATION LOCALE (CL)

CC4. Quel est le risque que les dirigeants de la communauté qui négocient avec une société minière ne représentent pas les intérêts des femmes et des hommes de la communauté ?

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 femmes et les hommes 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 chefs de la communauté utilisent couramment les négociations pour poursuivre leurs propres intérêts au détriment des droits et des intérêts des femmes et des hommes de leur communauté ; 3/5 si cela se produit parfois, mais est peu fréquent ; 1/5 si l'impact est minime, par exemple parce qu'il existe d'autres mécanismes pour protéger les intérêts des femmes et des hommes lorsque les chefs de la communauté ne le font pas.

CC6. Quel est le risque que le contenu des accords définitifs entre les sociétés minières et les communautés ou les propriétaires terriens ne soit pas disponible au public ou accessible ?

En l'absence d'une transparence totale sur le contenu des accords avec les propriétaires terriens, l'incertitude règne quant aux droits des femmes et des hommes à la protection, à la compensation ou à d'autres avantages, ce qui permet à ces droits d'être contournés par les entreprises, les dirigeants locaux ou les fonctionnaires. 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 ni discuté avec les femmes et les hommes des communautés ; 3/5 si un contenu important est généralement annoncé et discuté, mais pas pour tous les projets ; 1/5 si les détails des accords définitifs sont toujours entièrement annoncés et discutés.

Impact : Proposez : 5/5 s'il y a une exclusion généralisée ou un traitement inégal, en particulier des femmes et des groupes marginalisés, en raison du manque de transparence et de responsabilité concernant les accords finaux ; 3/5 s'il y a une certaine marginalisation ou négligence des questions, mais seulement pour un petit nombre de communautés ; 1/5 si l'impact est minimal, par exemple parce que même si les accords finaux ne sont pas connus, d'autres mécanismes existent pour protéger les intérêts des femmes et des hommes ou les compenser.

CC9. Quel est le risque que l'inégalité entre les sexes empêche les femmes de participer à la prise de décision communautaire concernant les accords de développement ou de compensation avec les entreprises ?

Lorsque les femmes ne peuvent pas participer à la prise de décision au sein de la communauté en raison de normes sexospécifiques, il leur est plus difficile de s'assurer que les chefs traditionnels prendront des décisions dans le meilleur intérêt de tous les membres de la communauté. En conséquence, les dirigeants — souvent des hommes — sont moins responsables et plus facilement en mesure de négocier des accords dans leur intérêt personnel.

Probabilité : 5/5 si les femmes sont toujours exclues de la prise de décision communautaire et qu'aucun effort n'est fait pour remédier à l'inégalité entre les sexes qui les empêche de participer ; 3/5 si des efforts sont déployés pour permettre aux femmes de participer ; 1/5 si des efforts conscients sont faits pour remédier aux obstacles à la participation auxquels les femmes sont confrontées en raison de l'inégalité entre les sexes et si les femmes sont correctement représentées ou participent directement à la prise de décision communautaire.

Impact : Proposez 5/5 si les dirigeants ne tiennent pas compte des préoccupations et des besoins des femmes dans leurs décisions et si les femmes ont tendance à être perdantes dans les accords et les plans de développement ; 3/5 si les préoccupations et les intérêts des femmes sont quelque peu pris en compte dans les accords et les plans de développement ; 1/5 si les préoccupations et les intérêts des femmes sont pleinement pris en compte dans les accords et les plans de développement.

ANNEXE 2 : ORIENTATION ADMINISTRATIVE

Pour mettre en œuvre avec succès l'outil MACRA en version abrégée, il est important de prendre en compte le temps et les ressources humaines nécessaires pour terminer toutes les activités.

Cette annexe donne des indications sur le délai prévu pour la mise en œuvre de l'outil ainsi que sur les responsabilités impliquées. Ces informations peuvent aider les organisations de mise en œuvre à réfléchir sur leur capacité à mener à bien l'évaluation des risques de corruption et à déterminer si le soutien d'un consultant externe sera nécessaire et, le cas échéant, comment gérer les rôles et les responsabilités. Cela contribuera à garantir la confiance dans la qualité de l'évaluation et des résultats.

DÉLAI

L'outil comporte quatre phases avec des activités différentes dans chaque phase. L'achèvement des quatre phases devrait prendre quatre mois.

Ce calendrier peut varier en fonction de la portée de l'évaluation et du nombre de parties prenantes que l'organisation de mise en œuvre implique. Une organisation de mise en œuvre qui choisit un champ d'application étroit avec moins de parties prenantes (par exemple, se concentrant spécifiquement sur les renouvellements/transferts de licences plutôt que sur l'ensemble du processus d'attribution) peut nécessiter moins de temps.

Étapes	1er mois		2ème mois		3ème mois		4ème mois	
	Semaines 1-2	Semaines 3-4	Semaines 5-6	Semaines 7-8	Semaines 9-10	Semaines 11-12	Semaines 13-14	Semaines 15-16
Identifier les vulnérabilités et les points forts	• Définir le champ d'application • Effectuer un examen documentaire • Mener des entretiens/FGD							
Évaluer les risques de corruption				• Identifier les risques de corruption • Recueillir les réponses à l'échelle de Likert • Compléter l'évaluation des risques et interpréter les résultats				
Valider et hiérarchiser les risques pour l'action						• Organiser un atelier de validation/sessions individuelles • Identifier les risques prioritaires		
Passer de la recherche à l'action								• Formuler des objectifs SMART • Commencer à développer un plan d'action

RESSOURCES HUMAINES

Il est essentiel de déterminer qui jouera un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de l'outil. Les organisations qui n'ont pas le temps, la capacité interne ou l'expertise pour mener à bien les activités de l'outil pourraient engager un consultant externe. De même, les organisations peuvent choisir de mettre en œuvre l'outil directement sans l'aide d'un consultant externe.

Peu importe qui met en œuvre l'outil, l'organisation de mise en œuvre doit avoir mis en place des processus pour garantir que les connaissances sur l'outil et les résultats de l'évaluation des risques sont conservées au sein de l'organisation.

Le tableau ci-dessous montre une manière de définir les rôles si l'organisation/agence de mise en œuvre décide d'embaucher un consultant. Ceci est basé sur l'expérience du programme d'exploitation minière responsable de Transparency International.

Acteurs	Rôles et responsabilités
Coordinateur/superviseur de projet (organisation/agence de mise en œuvre)	• Superviser les activités de recherche menées par les consultants. • Examiner les livrables de recherche élaborés par le consultant. • Diriger la prise de décisions stratégiques concernant la portée et l'orientation de l'évaluation des risques. • Diriger les activités de sensibilisation et d'engagement multipartites dans la mise en œuvre de l'outil.
Consultant(s)	• Participer à la prise de décisions stratégiques concernant la portée et l'orientation de l'évaluation des risques. • Effectuer des recherches à l'aide de l'outil. • Développer les livrables selon le champ d'application choisi pour le projet.

ANNEXE 3 : FEUILLES DE TRAVAIL

Il y a quatre feuilles de travail à remplir dans le cadre de l'outil MACRA en version abrégée.

Les feuilles de travail A et B doivent être utilisées lors de l'examen documentaire et des entretiens/discussions avec groupe témoin de la phase 1 pour noter respectivement toutes les vulnérabilités et points forts identifiés. La feuille de travail C doit être utilisée pour l'évaluation des risques de la Phase 2. La feuille de travail D doit être utilisée dans la phase 3 pour la hiérarchisation des risques de corruption.

Feuille de travail A – Vulnérabilités et risques

Vulnérabilités (Achevé pendant les activités 1.2 et 1.3)	Risques de corruption qui en résultent (Achevé pendant l'activité 2.1)

A ANNEXE 3

Feuille de travail B – Points forts et risques

Points forts (Terminés pendant les activités 1.2 et 1.3)	Réduction des risques de corruption (Achevé pendant l'activité 2.3)

Feuille de travail C – Évaluation du risque

Quel est le risque que... *Explication de 1 à 2 lignes expliquant pourquoi l'événement crée un risque de corruption :*		Code
Probabilité Note sur l'échelle de Likert **X/5**	**Preuve basée sur l'entrevue concernant la probabilité** **1.** **Source :** **2.** **Source :** **3.** **Source :**	**Probabilité finale** Note **X/5**
	Examen des preuves documentaires sur la probabilité **1.** **Source :** **2.** **Source :** **3.** **Source :**	
Impact Note sur l'échelle de Likert **Y/5**	**Preuve basée sur l'entrevue concernant l'impact** **1.** **Source :** **2.** **Source :** **3.** **Source :**	**Impact final** Note **Y/5**
	Examen documentaire des preuves concernant l'impact **1.** **Source :** **2.** **Source :** **3.** **Source :**	
Description des impacts globaux engendrés par les risques (Notez ceci juste après avoir évalué l'impact pour bien exprimer vos idées)		
Évaluation		
Probabilité x Impact = X x Y	Note totale : Z	

Couleur :	**Bleu**	**Vert**	**Jaune**	**Orange**	**rouge**
Niveau de risque :	*Très bas*	*Bas*	*Modéré*	*Élevé*	*Très élevé*

Feuille de travail D – Priorisation des risques `

Qu'est-ce qui me dit que le risque est URGENT ?	**Risque n°:** Probabilité = Impact = **Note totale =** ***La couleur est...*** *(Note + couleur suggère que le niveau de risque est...)*	**Risque n°:** Probabilité = Impact = **Note totale =** ***La couleur est...*** *(Note + couleur suggère que*
Qu'est-ce qui me dit que la gestion du risque aura un IMPACT ?	**La note de l'impact** est... **Facteurs contextuels :** ...	**La note de l'impact** est... **Facteurs contextuels :** ...
Qu'est-ce qui me dit que la gestion du risque est FAISABLE ?	**Parties prenantes :** ...	**Parties prenantes : ...**
	Coût : ...	**Coût :** ...
	Délai nécessaire : ...	**Délai nécessaire : ...**
Le risque est-il une PRIORITÉ pour engager une action ?	**Oui/Non. ...**	**Oui/Non. ...**

ANNEXE 4 : MODÈLE DE PLAN D'ACTION

Avoir un plan d'action vous aide à rester focalisé et à réaliser le changement nécessaire pour faire face aux risques de corruption prioritaires. Vous pouvez utiliser ce modèle de plan d'action de base pour chacun des objectifs que vous avez définis dans la phase 4. Le plan d'action définit les actions ou les activités qui seront entreprises pour atteindre l'objectif, qui est responsable de la mise en œuvre de chacune des actions, quand et quelles ressources sont nécessaires.

Feuille de travail A – Vulnérabilités et risques

Risque(s) de corruption prioritaire(s)			
Objectif			
Indicateurs de progrès			
Actions/Activités (Qu'est-ce qui sera fait)	**Acteur responsable (Qui le fera)**	**Délai pour engager une action (Date d'expiration)**	**Ressources nécessaires (Financement/ Personnes impliquées/ Documentation)**

REMARQUES

Transparency International
International Secretariat
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
Blog: voices.transparency.org
Facebook: /transparencyinternational
Twitter: @anticorruption

Transparency International Australia
Siège social :
PO Box 13276
Law Courts VIC 8010

Correspondance et adresse postale :
Level 2, 696 Bourke Street
Melbourne VIC 3000

Téléphone : +61 (03) 9018 7551
info@transparency.org.au

www.transparency.org.au
Twitter: @TI_Mining @TIAustralia