

**République Démocratique du Congo –
Ministère des Mines – Unité d’Exécution du
Projet « PROMINES »**

**Audit du Cadre Institutionnel et
Organisationnel régissant le Secteur des
Mines**

Don IDA Projet P106982 – IDA – H589 ZR –
TF010744

**PROJET DE RAPPORT FINAL : Proposition
de Plan d’Action du Secteur Minier**



PROMINES

1^{er} niveau, Immeuble Galerie du Centenaire,

Boulevard du 30 Juin
Kinshasa/Gombe
République Démocratique du Congo

Le 22 Octobre 2013.

Concerne : Rapport Final, Plan d'Action 2013-2017 du Secteur des Mines.

Monsieur le Coordonnateur National,

Nous avons l'honneur de vous soumettre notre rapport final sur le Plan d'Action 2013-2017 du Secteur des Mines dans le cadre de la mission d'audit du cadre institutionnel et organisationnel régissant le secteur des mines, conformément aux termes du contrat de services n°04-005/2012 signé en octobre 2012 entre PricewaterhouseCoopers/RDC et le Projet de bonne gouvernance dans le secteur minier comme facteur de croissance « PROMINES ».

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Coordonnateur National, l'expression de nos sentiments distingués.

Benjamin NZAILU BASINSA
Associé

RESUME EXECUTIF

Le Projet de Bonne Gouvernance dans le Secteur Minier comme Facteur de Croissance (**PROMINES**), a recruté le cabinet **PricewaterhouseCoopers** pour conduire la mission d'audit du cadre institutionnel et organisationnel du secteur des mines de la République Démocratique du Congo (RDC).

Après avoir fait un état des lieux du secteur des Mines en analysant les attributions, les compétences et les ressources des institutions intervenant dans le secteur, PwC propose plusieurs recommandations clés pour renforcer leurs capacités à mieux gérer le secteur des Mines ainsi que leur efficacité, leur transparence et leur pérennité.

Ces recommandations sont réparties en 4 axes principaux :

- **L'optimisation des Ressources Humaines** : Il s'agit essentiellement d'évaluer les besoins en ressources humaines et compétences pertinents et de définir un plan de développement de ces compétences visant à satisfaire les besoins identifiés.
- **La réorganisation du Ministère des Mines** : les recommandations visent à faire du Ministère des Mines, **d'ici cinq ans et à travers des actions ciblées**, un partenaire efficace tant au niveau central que provincial, un Ministère plus rapide dans la prise des décisions, un Ministère **bien géré et capable d'assurer une meilleure contribution** du secteur des Mines aux performances économiques du pays.
- **La redynamisation de la gestion du secteur artisanal** : les recommandations pour redynamiser le fonctionnement du SAESSCAM permettront à ce service public de jouer le rôle **d'agent de développement des communautés et des populations concernées** par le secteur minier. Ces recommandations concernent le recadrage des missions, la réorganisation et la réorganisation du travail au sein du SAESSCAM.
- **L'optimisation du dispositif de gestion financière et amélioration des ressources logistiques au sein du secteur des Mines**: Des recommandations ont été formulées pour mieux faire circuler l'information financière au sein des services du secteur et permettre **une meilleure traçabilité de l'information financière**. Les résultats attendus étant la traçabilité et la simplification de la gestion des flux financiers, une meilleure allocation des ressources, **l'augmentation et la pérennisation des ressources de l'Etat** et des entités du secteur. Des recommandations ont été également formulées pour **permettre de doter l'Administration des Mines et les services spécialisés tant à Kinshasa qu'en province des équipements et matériels essentiels à leur fonctionnement pour leur permettre d'être beaucoup plus efficace dans la réalisation de leurs différentes missions**.

Ces 4 axes principaux composent le **plan d'action** sur 5 ans qui est proposé. Chaque axe principal contient **une proposition de calendrier pour sa mise en œuvre, les étapes clés** identifiées pour la réalisation de ces actions, des échéances, des allocations de responsabilité, le résultat attendu et un coût estimatif.

Sommaire

RESUME EXECUTIF	2
Table des Figures	4
Table des Abréviations.....	5
1 Introduction.....	6
1.1 Bref rappel sur le secteur des Mines en RDC.....	6
1.2 Contexte de la Mission.....	7
2 Préalables pour la mise en œuvre du plan d'action	9
2.1 Vision du secteur minier africain et de la RDC	9
2.1.1 La vision africaine du secteur minier	9
2.1.2 La vision congolaise du secteur minier	11
2.1.3 Programme d'Actions Prioritaires et Cadre des Dépenses à Moyen Terme (PAP/CDMT): 2012-2016 12	
2.1.4 Le Forum Minier de Lubumbashi : janvier 2013.....	12
2.2 Préalables pour appliquer le plan d'action.....	13
2.2.1 Stratégie englobant pour le secteur minier	13
2.2.2 Processus de gestion de changement	15
2.2.3 Implication à tous les niveaux.....	16
2.2.4 Mise en place d'un dispositif de gestion du plan d'action	16
3 Rappel des recommandations et priorisation	18
3.1 Planification Stratégique	18
3.2 Optimisation de la gestion des Ressources Humaines.....	20
3.2.1 Rationalisation de la gestion des Ressources Humaines.....	20
3.2.2 La gestion des carrières.....	20
3.2.3 Le défi des compétences.....	21
3.3 Amélioration de l'organisation et du fonctionnement du Ministère des Mines.....	21
3.3.1 Créer un Service National de Géologie (SNG)	21
3.3.2 Structure organisationnelle.....	22
3.3.3 Organisation du travail au sein de l'Administration des Mines	22
3.3.4 Organiser le système de Contrôle interne.....	23
3.3.5 Gérer les duplications existantes et potentielles entre le Ministère des Mines et les autres services publics.....	23
3.3.6 Réorganiser ou supprimer la C.T.C.P.M.	24
3.4 Redynamisation de la gestion du secteur artisanal.....	25
3.4.1 Positionnement du SAESSCAM.....	25
3.4.2 Recadrer les missions du SAESSCAM.....	26
3.4.3 Mettre en place les organes de Gouvernance prévus	26
3.4.4 Repenser la structure organique du SAESSCAM	26
27	
3.4.5 Renforcement des capacités humaines, financières et logistiques.....	27
3.4.6 Assistance à la création d'un mécanisme de financement pour le secteur.....	27
3.4.7 Révision du statut d'artisan minier	28
3.4.8 Renforcer la collaboration entre le SAESSCAM et les autres services publics et les artisans ...	28
3.5 Optimisation du dispositif de gestion financière et amélioration des ressources logistiques du secteur des Mines	29
3.5.1Recommandations sur les ressources logistiques	29
3.5.2 Recommandations sur le dispositif de gestion financière.....	30
4 Plan d'Action.....	32

Table des Figures

FIGURE 1 : POSITION DE LA RDC DANS QUELQUES CLASSEMENTS MONDIAUX.....	14
FIGURE 2 : PROCESSUS DE GESTION DU CHANGEMENT	15
FIGURE 3 : DISPOSITIF DE GESTION DU PLAN D'ACTION	17
FIGURE 4 : PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS LE SECTEUR DES MINES	19
FIGURE 5 : PROPOSITION D'ORGANIGRAMME DU MINISTERE DES MINES DE LA RDC.....	22
FIGURE 6 : REPARTITION DES TACHES PAR NIVEAU D'INTERVENTION	23
FIGURE 7 : AVANTAGES ET INCONVENIENTS SAESSCAM SERVICE AUTONOME ET SAESSCAM SERVICE INTEGRE.....	25
FIGURE 8 : PROPOSITION D'ORGANIGRAMME POUR LE SAESSCAM	27

Table des Abréviations

Sigle	Définition
ANR	Agence National des Renseignements
C.T.C.P.M.	Cellule Technique de Coordination et Planification des activités Minières
CAMI	Cadastre Minier
CDF	Francs congolais
CEEC	Centre d'Evaluation, d'Expertise et de Certification des substances minérales précieuses et semi-précieuses
DGI	Direction Générale des Impôts
DGM	Direction Générale des Migrations
DGRAD	Directions des Recettes Administratives, Domaniales et Participation
FASPM	Fonds d'Assistance à la Petite Mine
GIE	Groupement d'intérêt économique
INPP	Institut National de Préparation Professionnelle
MILF	Mining Industry LoanFund
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAG	Programme d'Appui à la Gouvernance
PCGC	Plan Comptable Général Congolais
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PROMINES	Projet de bonne Gouvernance dans le secteur minier comme facteur de croissance en RDC
PV	Procès-verbal
PWC	PricewaterhouseCoopers
RDC	République Démocratique du Congo
SAESSCAM	Service d'Assistance et d'Encadrement des Small Scale Mining
SNG	Service National de Géologie
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africain
USAID	United State Agency for International Development
ZEA	Zone d'Exploitation Artisanale

1 Introduction

Le Projet de Bonne Gouvernance dans le Secteur Minier comme Facteur de Croissance (PROMINES), a recruté le cabinet PricewaterhouseCoopers pour conduire la **mission d'audit** du cadre institutionnel et organisationnel du secteur des mines de la République Démocratique du Congo (RDC). Cette mission, qui comprenait trois grandes phases, aboutit à **l'élaboration d'un plan d'action pour le renforcement des capacités** institutionnelles des entités du secteur des Mines.

La première phase de la mission a consisté en une revue globale **de l'organisation actuelle de la** gestion du secteur. Cette phase a consisté à poser un diagnostic général des institutions et de **l'implémentation** du Code et du Règlement miniers. **A l'issue de ce diagnostic**, trois **problématiques dont l'analyse approfondie et l'optimisation** ont paru décisives pour **l'amélioration de la performance du secteur minier** ont été retenues :

- La problématique des ressources humaines et logistiques ;
- La problématique des flux financiers dans les administrations du secteur minier ;
- **L'organisation** et le fonctionnement de deux services clés du secteur, à savoir : le **SAESSCAM et l'Administration Centrale du Ministère des Mines**.

La deuxième phase de la mission a consisté à approfondir et analyser chacune des problématiques dégagées dans la première phase en faisant le diagnostic sur les modalités de **fonctionnement des services et organes chargés d'administrer le Code Minier** et de gérer le secteur. Plusieurs recommandations **d'ordres** stratégiques et opérationnels ont été formulées, à la suite de cette analyse, pour améliorer la gestion du secteur Minier.

La dernière phase consiste à élaborer, à partir des recommandations proposées dans les différents rapports émis lors de la deuxième phase de la mission, **un plan d'action** pour améliorer les performances du secteur des Mines. **Ce Plan d'Action, qui fait l'objet de ce Rapport Final**, a pour annexes un manuel des procédures Administratives et Financières à destination du secteur et des profils des postes pour les différentes entités.

1.1 Bref rappel sur le secteur des Mines en RDC

Il y a quelques décennies (1970–1980), le secteur minier, dominé par les entreprises publiques et para publiques, contribuait pour au moins 80% en valeur dans les exportations totales du pays, pour 60% dans les recettes budgétaires et pour 50-55% dans le Produit National Brut (PNB). Ces entreprises publiques minières ont créé des infrastructures sociales (écoles, **hôpitaux...**) **dans les zones minières et ont impacté significativement la vie sociale** des populations locales. Elles occupaient une place de choix dans la mise en place des infrastructures sociales pour les habitants des zones minières.

Aujourd'hui, la situation n'est plus la même en termes de volume des **recettes d'exportation** et de contribution au Produit Intérieur Brut (PIB) avec comme conséquence notamment, la déliquescence des entreprises publiques et **l'absence d'une** reprise de leurs actions sociales par les nouveaux intervenants du secteur minier. A titre indicatif, le PIB minier qui représentait 24,55% au cours de la décennie 80 a chuté pour atteindre les chiffres de 6,55% au cours de la décennie 90 avec un faible relèvement (qui ne dépasse pas les 9%) au cours des dix dernières années (Ministère des Mines, 2010).

Nonobstant ce déclin, la contribution du secteur minier à l'économie nationale reste encore prépondérante du fait du manque de diversification sectorielle **de l'économie congolaise**. Ainsi, en dépit de son recul relatif sur les dernières décennies, le secteur minier reste un axe fondamental de la croissance économique et du développement de la RDC. A ce titre, son optimisation est un enjeu clé pour le pays.

Cependant, les différents rapports provenant des institutions internationales et de certains organismes comme la Banque Mondiale, le Fraser Institute (Canada) ou le Service Géologique des Etats Unis (USGS), montrent une perception générale négative du secteur minier de la RDC.

Selon le Fraser Institute (étude 2011-2012), la RDC occupe la 76^{ème} position derrière les pays comme la Zambie (50^e) et le Botswana (17^e) en termes de « Policy Potentiel Index » que nous pouvons traduire par « Indice de politique de gestion du potentiel minier » alors que le potentiel **minier brut est jugé par cette même étude comme l'un des plus attractifs** au monde. Ceci appelle la prise des mesures urgentes pour rendre le secteur minier beaucoup plus attractif car, toujours selon le Fraser Institute, 23% seulement de ces investisseurs sont prêts à investir en RDC et environ 15% y sont totalement réfractaires.

Les Perspectives Economiques Africaines (PEA) 2011 élaborées par la Banque Africaine Développement (BAD), le Centre de Développement de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) **et la Commission des Nations Unies pour l'Afrique soutiennent** que la croissance économique de la RDC, amorcée en 2002 et portée notamment par les industries extractives (essentiellement les mines), a été de 6,5% en 2011 après avoir atteint 7,2% en 2010. Les effets de 10 ans de croissance économique sur le niveau de vie de la population demeurent très limités car plus de 70% des Congolais subsistent avec moins de 1 USD par jour (PEA 2011). Pour le PNUD, dans ses différentes études sur la pauvreté et conditions de vie des ménages congolais par province, menées en mars 2009, le taux de pauvreté en RDC était de 71,3%. Ce qui est très élevé **et appelle à la prise d'actions urgentes**.

1.2 Contexte de la Mission

Avec la promulgation du Code et du règlement miniers en 2002, la RDC s'est donné l'ambition de relancer son secteur minier, à travers **l'initiative privée** et les Partenariats Public-Privé, pour **qu'il joue** son éternel rôle ; celui de moteur de croissance et de développement.

Malgré ces ambitions et le potentiel minier important qui représente un atout considérable pour son développement, la RDC vit, **aujourd'hui, un paradoxe** : le boom de son secteur minier en termes de production **n'est pas** suivi des retombées escomptées en termes de contribution à la croissance économique et **l'amélioration du bien-être des populations**. **L'importance de l'activité minière** pour la croissance et le développement nécessite **d'y consacrer les efforts et les** moyens nécessaires pour permettre au secteur de jouer son véritable rôle de levier du développement socio-économique du pays.

Dans le cadre des efforts à fournir pour relancer le secteur des Mines, il a été demandé à PricewaterhouseCoopers, à **l'issue de sa mission d'audit institutionnel et organisationnel** du cadre régissant le secteur minier, diligentée par PROMINES, de proposer **un plan d'action** visant à renforcer les capacités des institutions étatiques qui gèrent ce secteur.

En effet, après avoir fait un état des lieux du secteur des Mines en analysant les erreurs commises par des institutions étatiques dans la gestion du secteur, PwC a proposé plusieurs recommandations clés pour renforcer leurs capacités à mieux gérer le secteur des Mines.

Ces recommandations sont réparties en 4 axes principaux.

▪ **L'optimisation des Ressources Humaines** : les recommandations formulées visent à assurer l'adéquation des ressources humaines avec le mandat et les objectifs de l'Administration des Mines et des Services Spécialisés. Il s'agit essentiellement d'évaluer les besoins en ressources humaines pertinents et de définir un plan de développement des compétences visant à satisfaire les besoins identifiés.

▪ **La réorganisation du Ministère des Mines** :

Les recommandations visent à faire du secteur minier, d'ici cinq ans et à travers des actions cibles qui constitueront le futur plan d'action du secteur, un secteur plus efficace à tous les niveaux, revalorisé tant aux niveaux centraux que provinciaux, plus rapide dans la prise des décisions, bien géré et capable d'assurer une meilleure contribution du secteur aux performances économiques du pays.

▪ **La redynamisation de la gestion du secteur artisanal** :

Les recommandations pour redynamiser le fonctionnement du SAESSCAM et permettre à ce service public de jouer le rôle de moteur de développement des communautés et populations locales. Ainsi, ces recommandations concernent notamment le recadrage des missions du SAESSCAM et sa réorganisation, le financement du secteur ou encore la réorganisation du travail sur le terrain.

▪ **L'optimisation du dispositif de gestion financière et l'amélioration des ressources logistiques au sein du secteur des Mines**:

L'absence de mise à disposition des fonds au profit des entités et la faible circulation des informations financières entre les différents services du Ministère empêchent leur fonctionnement normal. Des recommandations sont formulées pour mieux faire circuler l'information financière au sein des services du Ministère, pour alléger la chaîne de la dépense et permettre une meilleure traçabilité de l'information financière.

Des problèmes de logistiques dans les administrations du Ministère et de ses Services Spécialisés ont été relevés et des recommandations ont été également formulées pour permettre de doter l'Administration des Mines et les services spécialisés tant à Kinshasa qu'en province des équipements et matériels essentiels à leur fonctionnement pour leur permettre d'être beaucoup plus efficace dans la réalisation de leurs différentes missions.

Ces 4 axes principaux composent le plan d'action sur 5 ans qui est proposé. Chaque axe principal contient une proposition de calendrier pour sa mise en œuvre, les étapes clés identifiées pour la réalisation de ces actions, des échéances, des allocations de responsabilité, le résultat attendu et le coût estimatif. Le plan d'action présenté selon les 4 axes qui résument l'essentiel de nos recommandations est fourni au point 4 de ce rapport.

2 Préalables pour la mise en œuvre du plan d'action

La réalisation d'un plan d'action comme celui-ci résulte, non seulement du diagnostic mais aussi de notre compréhension des ambitions et de la vision du secteur. En vue de réussir la transition entre notre vision du secteur et la situation actuelle, un certain nombre d'éléments doivent être clarifiés, et des préalables posés.

2.1 Vision du secteur minier africain et de la RDC

2.1.1 La vision africaine du secteur minier

L'Afrique est le plus grand producteur de nombreuses ressources minières dans le monde mais elle souffre encore gravement d'un manque de cartographie géologique qui pourrait révéler un potentiel encore plus grand de ressources. La majorité des minerais en Afrique sont exportés sous la forme de minerais concentrés ou métalliques sans véritable valeur ajoutée. L'urgence de l'industrialisation de l'Afrique est reconnue de par le monde. La vision selon laquelle les ressources minières pourraient stimuler la modernisation de l'Afrique transparaît dans de nombreux plans et stratégies de développement.

En 2008, la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA) a initié la constitution d'un groupe d'experts en vue d'élaborer, une nouvelle « Vision du Régime Minier de l'Afrique en 2050 ». En février 2009, la Vision africaine des mines en 2050 était adoptée par les chefs d'État et de Gouvernement. Ce document est le résultat de nombreuses initiatives et d'efforts, aux niveaux sous régional, continental et mondial visant à élaborer des cadres de régulation politiques afin de maximiser les produits issus de l'exploitation des ressources minières et vaincre la pauvreté.

Un plan d'action a été élaboré et trois étapes de mise en œuvre ont été identifiées ; à savoir une étape à court terme (de 0 à 5 ans à compter de l'adoption de la Vision), une étape à moyen terme (5 à 20 ans) et une étape à long terme (entre 20 et 50 ans).

Principaux objectifs de la vision africaine du secteur minier

On retrouve dans les principaux objectifs affichés par l'Union Africaine les principales préoccupations de la RDC pour valoriser son secteur minier et le transformer en véritable levier de développement. Nous retiendrons :

- En ce qui concerne l'exploitation minière, l'importance de disposer de données géologiques solides. La Recherche et le Développement (R&D) doivent être placés au centre de toute stratégie minière, qui suppose le développement des ressources humaines sur la base des compétences requises.
- En ce qui concerne les pays producteurs, un des objectifs est de passer à la phase de transformation au niveau local, pour bénéficier d'une plus grande valeur ajoutée de cette filière.
- En ce qui concerne la stratégie industrielle, il convient d'encourager et soutenir les petites et moyennes entreprises locales afin de les intégrer à la chaîne de production globale.

- Le développement des capacités en matière d'audit, de suivi, de réglementation et d'amélioration des régimes d'exploitation des ressources en cours est un aspect clé d'optimisation de ce secteur.
- La transparence et l'efficacité dans la gestion des revenus versés aux diverses autorités gouvernementales sont aussi devenues un aspect important de l'agenda de la politique minière.

D'après les documents de l'Union Africaine, en vue d'atteindre ces objectifs, des réflexions sur un certain nombre de sujets transversaux nécessitent d'être menées :

- **Repenser le rôle des institutions dans la réalisation des objectifs de développement**

Il revient à l'État de jouer un rôle central dans la nouvelle dynamique à impulser au secteur minier. Cette action doit s'inscrire dans une vision de développement à long terme sachant que les institutions n'exercent un impact clairement visible et perceptible qu'au terme de plusieurs années.

Cette action doit se centrer sur la promotion des compétences techniques et entrepreneuriales, le soutien aux institutions qui opèrent des formations sur la recherche et le développement scientifiques et technologiques (R-D) ainsi que l'encouragement à l'accroissement des interactions entre lesdites institutions et l'industrie.

- **Restaurer le rôle traditionnel des institutions publiques dans le secteur minier**

L'importance des institutions gouvernementales de prospection géologique est aujourd'hui largement reconnue. Les institutions chargées de la conception des régimes fiscaux pour les mines, de la collecte et de la vérification des revenus provenant des opérations minières, requièrent également une attention marquée. Les exigences des compétences deviennent toujours plus prononcées lors de la conception et de l'administration des taxes sur les rentes de ressources.

Le soutien offert par les institutions aux petites entreprises minières locales, en matière de formation des compétences, de fourniture de nouveaux équipements et d'accès aux financements avantageux, peut également favoriser les impacts sur le développement.

Les institutions chargées de la réglementation de l'impact environnemental des opérations minières sont par ailleurs devenues essentielles dans le paysage minier de l'Afrique au cours de ces vingt dernières années.

- **Bien assurer la négociation des contrats**

Il est important que les négociateurs gouvernementaux identifient les questions cruciales dès le départ, notamment celles qui impliquent des liens potentiels, et ce, même si l'économie locale peut ne pas être en mesure d'en retirer un avantage immédiat.

A ce titre, les organisations multilatérales se sont engagées dans le développement des capacités liées à la négociation des contrats. La Banque Africaine de Développement a créé une Facilité Africaine de Soutien Juridique afin de fournir une aide juridique spécialisée dans les différends sur les plaintes des fonds vautours et de développer les capacités des pays africains, riches en ressources, dans la négociation des transactions commerciales complexes, notamment celles sur les ressources naturelles.

La Banque Mondiale a mis en place l'Organisme de Conseil Technique des Industries Extractives à l'attention des gouvernements des pays en développement, riches en ressources.

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a aidé plusieurs pays africains par son Projet Régional de Développement des Capacités pour la Négociation et la Régulation des Contrats d'Investissement.

La Commission Economique pour l'Afrique lance, par le biais de son Institut de Développement Economique et de Planification (IDEP), qui est basé à Dakar, au Sénégal, un cours sur la négociation des contrats miniers et l'élaboration des politiques publiques, en se fondant sur la Vision Africaine des Mines. L'objectif est d'offrir, tous les ans, une formation aux décideurs politiques et autres parties prenantes.

- **Réglementer le pouvoir d'appréciation des gouvernements dans l'octroi des droits d'exploitation du sous-sol**

L'un des domaines clés où les systèmes juridiques nationaux prévoient des règles concerne le mode décisionnel des Gouvernements en matière des droits miniers. Pour les projets de grande envergure et dans de nombreuses juridictions, la personne chargée de la décision sur l'octroi des droits miniers est généralement le Ministre des Mines.

Il existe une autre méthode de réglementation du pouvoir discrétionnaire, laquelle consiste à le soumettre à une adjudication. Les critères d'évaluation doivent être clairement définis et étudiés pour assurer la crédibilité et l'efficacité du processus.

Les États Africains pourraient envisager de classer leurs territoires en zones des ressources minérales inconnues dans lesquelles le régime discrétionnaire pourrait prévaloir exclusivement ; en zones de ressources connues dans lesquelles la procédure d'adjudication est la mieux à même de fonctionner ; et en zones des ressources partiellement connues dans lesquelles des travaux d'exploration de l'État sont requis.

2.1.2 La vision congolaise du secteur minier

A partir de 2002, le secteur minier, présenté comme un levier privilégié de croissance, est placé au centre de la stratégie nationale de « lutte contre la pauvreté ». Dans le cadre des programmes de développement, une réforme rapide et en profondeur du secteur minier congolais est initiée avec comme objectifs principaux :

- L'assainissement de la gouvernance ;
- Le renforcement de l'efficacité de l'Etat ;
- L'attrait des investisseurs privés.

Selon certains experts (Mazalto, 2009), on assiste à la transition d'un Etat producteur à un Etat promoteur et régulateur du secteur minier. Cependant, plusieurs années après la rénovation du cadre légal et institutionnel, la participation du secteur minier à la dynamique de développement du pays et à la « lutte contre la pauvreté », s'avère décevante.

En 2010, la RDC a adopté une nouvelle vision pour la période 2010-2015. Le document est « une feuille de route » qui présente un planning d'actions à réaliser entre 2010 et 2015 dont le montant total est estimé à 86,15 millions \$US. Les financements prévus proviennent conjointement de l'Etat Congolais et des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux. Le document demeure cependant assez vague sur les objectifs qui doivent être atteints.

Ci-dessous, les grands thèmes dégagés dans le document :

- Politique de recherche des substances minérales et politique de carrières ;
- Domaine minier et développement durable ;
- Activités minières et amélioration du bien-être des populations ;
- Amélioration de la gestion des ressources minérales.

2.1.3 Programme d'Actions Prioritaires et Cadre des Dépenses à Moyen Terme (PAP/CDMT): 2012-2016

La réforme du secteur minier de 2002 a permis de faire revenir les investisseurs dans le pays. Les données qui montrent des pics de production (essentiellement au Katanga) en témoignent. Dix ans après ce processus de réforme des cadres législatifs et institutionnels, de nombreux défis restent à relever, notamment en termes de gouvernance minière. Dans le **Programme d'actions prioritaires (PAP) produit en 2012 par le Ministère de Mines**, on retrouve quatre axes principaux présentés comme étant les « orientations stratégiques » du secteur :

- Le renforcement des capacités institutionnelles, avec deux programmes : Gestion des ressources et organisation de la planification stratégique.
- Les recherches géologiques et minières, avec deux programmes : Amélioration de la connaissance du sol et du sous-sol et études économiques du potentiel minier et centralisation des données géologiques.
- La gestion du secteur minier et développement durable, avec deux programmes : Gestion du domaine minier et Gestion du volet social et environnemental du secteur.
- **L'organisation de l'exploitation minière, avec trois programmes : Organisation de l'exploitation minière artisanale et lutte contre les pandémies et les promiscuités dans les Zones d'Exploitation Artisanale (ZEA) ; Lutte contre la fraude et la contrebande minière ainsi que le renforcement du cadre légal et réglementaire.**

2.1.4 Le Forum Minier de Lubumbashi : janvier 2013

C'est précisément dans l'optique de faire évoluer les pratiques dans le secteur, qu'en janvier 2013, le Président de la République annonce l'ouverture d'une « nouvelle ère » minière pour la RD Congo, lors de la « Conférence sur la gouvernance et la transparence dans le secteur minier » organisée à Lubumbashi en janvier 2013.

Les pistes d'action proposées par le Président de la République pour renforcer la gouvernance dans le secteur minier sont :

- La création d'un Service d'Etudes Géologiques performant ;
- La rationalisation de l'octroi des titres miniers ;
- L'adaptation du Code minier au contexte actuel, notamment constitutionnel ;
- Le renforcement de la lutte contre la fraude, la corruption et la contrebande minières ;
- L'élaboration d'un cahier des charges (notamment concernant les études sociales et environnementales portant sur les impacts positifs et négatifs du projet minier et leur prise en compte) dans le cadre de la Responsabilité Sociale des Entreprises ;
- La création d'industries capables d'opérer localement les transformations des produits miniers ;
- La réduction du déficit énergétique ;
- La constitution d'un Fonds Minier ayant pour but le renforcement des recherches géologiques et minières ;
- La rationalisation et développement du secteur minier artisanal par la promotion de l'encadrement des coopératives minières
-

- La création de petites unités semi-industrielles, tout en encourageant les nationaux à **s'engager dans le secteur minier (Horizon Mines, 2013)**.

La thématique de la « Bonne Gouvernance » a débouché sur un ensemble de 64 recommandations. Les ateliers tenus sur le thème de la Transparence ont permis de produire un ensemble de 33 recommandations. Dans **le cadre de cet audit, l'attention sera portée sur les recommandations directement en lien avec les objectifs de la mission, à savoir, analyser dans le secteur minier :**

- Les Ressources Humaines et Logistiques ;
- Les Ressources financières du secteur ;
- **L'organisation et le fonctionnement de deux services clés du secteur, à savoir : le SAESSCAM et l'Administration Centrale et Provinciale du Ministère des Mines.**

Tous ces documents proposent diverses actions et activités à mettre en place sans fixer un objectif unifiant. **Notre rapport initial a fait mention du classement de la RDC dans l'indice du FRASER INSTITUTE comme l'un des pays miniers au potentiel le plus élevé mais dont la perception est la plus mauvaise.** Une vision pour le secteur des Mines de la RDC est de pouvoir ramener, en 10 ans, la RDC du bas de classement vers le milieu du classement dans les évaluations à venir. En renforçant les capacités de gestion des institutions étatiques sensées gérer le secteur minier, en proposant la création du Service National de Géologie (SNG) et d'un mécanisme **de financement de l'artisanat minier, le plan d'action 2013-2017** que nous proposons permettrait à la RDC de **s'élever significativement dans le classement du FRASER INSTITUTE et de faire bénéficier ainsi, à sa population, les produits de l'exploitation des immenses ressources naturelles contenues dans son sous-sol** en accord avec la vision tant africaine que congolaise du secteur minier.

2.2 Préalables pour appliquer le plan d'action

La mise en œuvre de ce plan d'action est conditionnée par la réalisation de certains préalables. Il s'agit principalement de :

- Définir une stratégie englobant pour le secteur minier de la RDC
- **La mise en œuvre d'un processus compréhensif et participatif de gestion du changement ;**
- **L'implication** directe et claire à tous les niveaux de responsabilité et particulièrement les principaux niveaux de décision ;
- **La mise en place d'un dispositif de gestion et de la promotion d'un code d'éthique et de bonne conduite au sein de l'Administration du Ministère des Mines et des Services Spécialisés.**

2.2.1 Stratégie englobant pour le secteur minier

2.2.1.1 Objectif stratégique unifiant, rassemblant et mesurant les résultats de toutes les actions/activités mises en œuvre

Les différents documents de stratégie du secteur minier, tout en indiquant des actions et **activités à mettre en œuvre, ne fixent pas clairement un objectif stratégique englobant, permettant de donner une cohérence et de déterminer les priorités de façon objectifs.** Une possibilité est de fixer dans les objectifs clés **du gouvernement, l'amélioration de la performance de la RDC sur les index mondiaux.** En effets, ces index **mesurent l'attractivité de la RDC pour les investisseurs, la facilité de mettre en œuvre et de développer des activités minières et le niveau de gouvernance dans le secteur.**

Une amélioration significative de la RDC sur ces index demanderait effectivement des institutions renforcées, plus efficaces, mieux outillées, se posant comme régulateur impartial de l'activité minière, facilitateur des projets correspondant aux objectifs du pays et partenaire fiable des acteurs du secteur.

Ci-dessous 3 indices globaux du secteur minier. De gauche à droite :

- Revenu Watch Index : Indice de Gouvernance des ressources naturelles, RDC 44ème sur 58.
- BEHRE DOLBEAR: 2012 Ranking of Countries for Mining Investment Where “Not to Invest”; RDC est le 23^{ème} pays sur 25. Il n’y a pas d’amélioration par rapport au classement 2011.
- FRASER INSTITUTE : Annual Survey of Mining Companies 2012/2013; DRC, 93ème sur 96 en baisse par rapport au rapport précédent où la RDC était classée 76ème sur 93.

Figure 1 : Position de la RDC dans quelques classements mondiaux

Figure 1: Notes et classement des pays d'Afrique subsaharienne

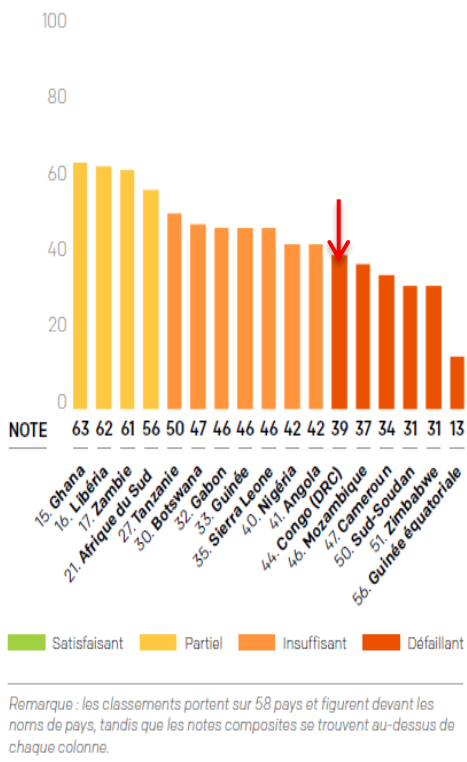
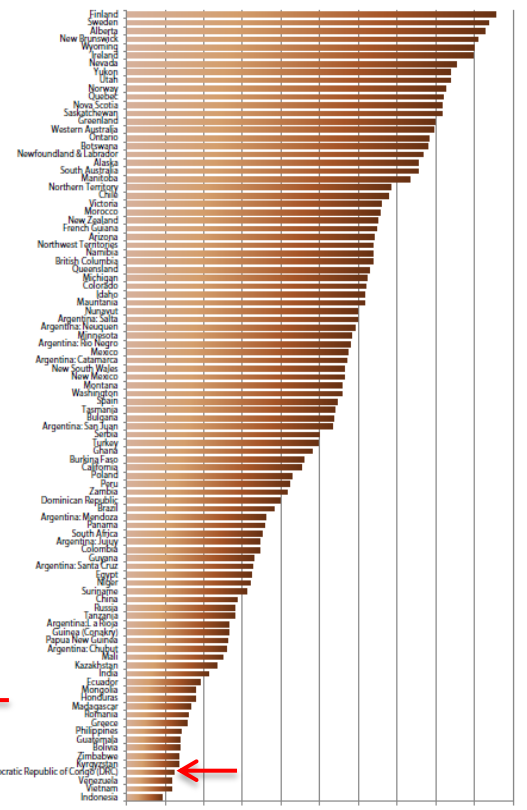


Table 1 displays this year's survey results along with those of the previous 2 years.

TABLE 1 2013 RANKING OF COUNTRIES			
	2013 Average Rating	2012 Rating	Difference
Australia	56.3	57.0	-0.7
Canada	54.3	52.0	2.3
Chile	51.0	51.0	0.0
Brazil	45.6	45.0	0.6
Mexico	43.1	43.0	0.1
United States	41.7	40.0	1.7
Colombia	40.5	39.0	1.5
Botswana	36.8	37.0	-0.2
Peru	35.9	36.0	-0.1
Ghana	36.0	36.0	0.0
Mongolia	26.9	32.0	-5.1
Tanzania	31.9	32.0	-0.1
China	28.7	28.0	0.7
Namibia	33.6	33.0	0.6
Argentina	29.0	30.0	-1.0
India	27.8	29.0	-1.2
Philippines	30.4	29.0	1.4
Indonesia	27.5	27.0	0.5
Zambia	26.1	26.0	0.1
South Africa	24.4	25.0	-0.6
Kazakhstan	20.9	22.0	-1.1
Papua New Guinea	21.0	22.0	-1.0
D.R. Congo	17.7	19.0	-1.3
Mozambique	32.0	0.0	32.0
Russia	17.1	16.0	1.1

assise et continue de ces classement

Figure 3: Policy Potential Index



2.2.1.2 Stratégie différenciée par type de minerais/région

Les plans stratégiques et les politiques définis par le pays pour le secteur minier en RDC, à ce jour ont généralement fait la part belle au Katanga et au secteur du cuivre. En vue d'une meilleure recevabilité et d'un développement plus harmonieux, il serait important que le pays se dote d'un cadre stratégique global de développement du secteur, mais aussi développe des politiques, stratégies et des cadres règlementaires spécifiques adaptées aux autres minéraux, et non uniquement le cuivre.

Cela permettrait un meilleur développement de l'ensemble du secteur et des contributions beaucoup plus importantes des autres minéraux, comme l'or et le diamant, au développement du pays. Cela serait en accord avec les politiques et stratégies mis en place dans les grands pays miniers comme par exemple « the Diamonds Act » en Afrique du Sud.

Nous suggérons, entre autres, une analyse de portefeuille adaptée de l'approche BCBG ou McKinsey, qui permettrait pour chaque groupe important de minerai d'identifier la contribution actuelle, le potentiel de croissance et les actions à entreprendre pour le développer. La RDC se poserait comme un producteur de différents produits qui devrait décider d'une stratégie adaptée pour chacun de ces produits qui contribue clairement à sa stratégie globale.

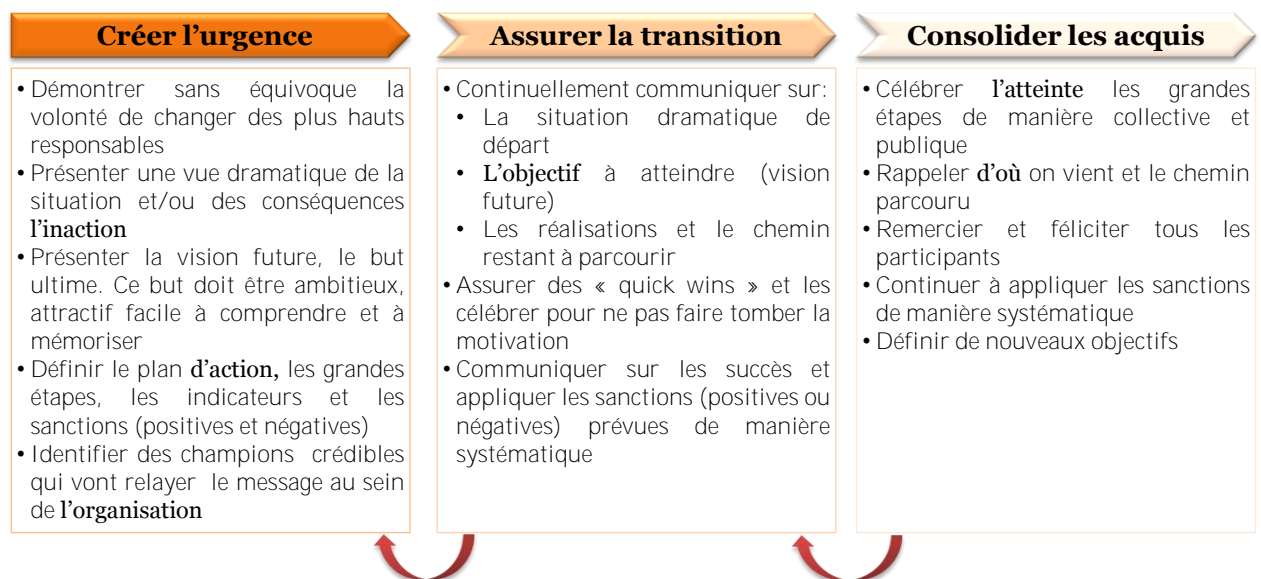
2.2.2 Processus de gestion de changement

Le plan d'action ici proposé pourrait entraîner une profonde remise en cause des habitudes et des manières de faire au sein de l'Administration du Ministère et des Services Spécialisés. Comme pour tout processus de changement, des résistances sont attendues qui devront être gérées dans le cadre d'un plan de gestion du changement mené en parallèle avec les actions identifiées. Le contexte actuel du Ministère est caractérisé notamment par :

- Une absence de contrôle et de procédures formalisées et/ou d'application systématique des procédures existantes;
- Un système de fonctionnement manuel où l'information ne circule pas et où la collaboration entre services/directions/entités est inexistante ;
- Des effectifs démotivés et pas toujours compétents en place depuis plusieurs années ;
- Le manque d'attrait du secteur et plus particulièrement de l'Administration du Ministère qui empêche les employés de se concentrer sur leur travail.

Le plan d'action est proposé sur 5 ans et demandera une mobilisation de tous les instants. Tout processus de gestion de changement organisationnel est caractérisé par 3 étapes :

Figure 2 : Processus de gestion du changement



Compte tenu de l'ampleur des recommandations, le processus représenté ci-dessous de façon linéaire se fera probablement de façon itérative, avec plusieurs sous-processus en réalisation (par entités ou service, par action clé, etc.) au sein d'un processus global de gestion du changement. La gestion des échecs et des résistances (inévitables lors d'un tel processus) demandera également une planification et une communication appropriées. Il s'agira en cas d'obstacles, de communiquer sur les difficultés et conséquences de l'inaction, de redéfinir la vision future une fois surmonté l'obstacle, et de tirer les leçons de chaque échec en adaptant/ajustant la mise en œuvre.

Les résistances devront être traitées au plan global à travers des actions de communication, d'information, de motivation, par le management, et destinées à l'ensemble du personnel, mais aussi par les champions identifiés à la première étape qui devront relayer tous ces messages auprès de leur collègues de façon convaincante et concrète.

2.2.3 Implication à tous les niveaux

La réalisation du plan d'action et le changement attendu demandent l'implication de tous les animateurs et agents du Ministère en commençant par le Ministre lui-même qui devra personnellement donner l'impulsion et maintenir le cap pour le changement. Il conviendrait pour cela qu'il communique régulièrement et de manière consistante sur le processus en cours. Le Secrétaire Général, les responsables des Services Spécialisés, le Cabinet et tous les Directeurs devront se faire les relais auprès de leurs collaborateurs.

La mise en œuvre du plan d'action proposé demandera la responsabilisation des agents du Ministère et des Services Spécialisés, la collaboration des différents services et un suivi régulier des résultats individuels et collectifs.

La responsabilisation implique que pour chaque activité identifiée, une personne ou un service, en interne devra être désigné comme responsable de la réalisation de l'activité ou action. Ceci permettra également de développer et d'internaliser des compétences.

La participation à tous les niveaux est requise car le plan d'action tel que proposé va affecter l'ensemble des services du Ministère. Il s'agit donc de mobiliser et d'impliquer tous les services concernés dans sa réalisation. La gestion de la performance est essentielle dans la mise en œuvre d'un tel plan d'action. Le Secrétaire Général, les responsables des Services Spécialisés, le Cabinet et tous les Directeurs devront donc s'assurer de l'application effective et systématique des sanctions positives et négatives définies lors du lancement du processus.

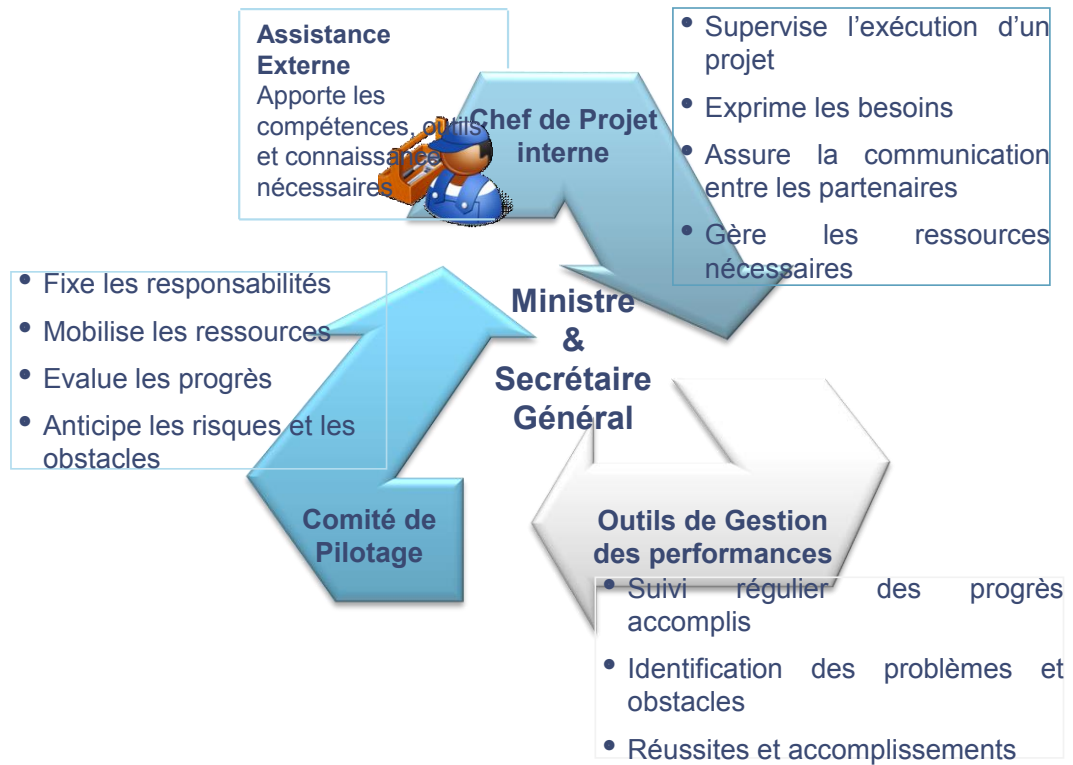
2.2.4 Mise en place d'un dispositif de gestion du plan d'action

La mise en œuvre de ce plan d'action demandera la mise en place de 3 organes et outils essentiels, sous la supervision et le contrôle du Ministre et du Secrétaire Général.

La mise en œuvre du plan d'action devra se faire à travers un Comité de pilotage qui aura notamment pour objectif de fixer les objectifs individuels et collectifs de différents acteurs, de leur fournir les moyens d'accomplir leurs objectifs respectifs et d'évaluer leurs performances et de rapporter au Ministre et au Secrétaire Général sur l'avancement des travaux.

Le Comité de pilotage, devrait comprendre 7 à 9 membres issus de l'Administration du Ministère (3), de PROMINES (1), des Services spécialisés (2) ; des partenaires (gouvernement et partenaires externes) fortement impliqués dans le projet (3). La C.T.C.P.M. pourrait servir de secrétariat au Comité de Pilotage.

Figure 3 : Dispositif de gestion du plan d'action



Pour chaque action clé, un chef de projet interne au Ministère serait désigné, qui rapporterait au **Comité de Pilotage**. Ce chef de projet devra suivre l'exécution de son action sur le terrain. En vue de renforcer les compétences au sein du Ministère, les personnes désignées devront occuper des **fonctions cohérentes avec les actions qu'elles auront à mettre en œuvre**. Le Comité de Pilotage devra s'assurer que les moyens nécessaires à la mise en œuvre des différents projets sont effectivement disponibles.

Les résultats et les performances devront faire l'objet d'un suivi systématique à travers un tableau de bord tenu par le Secrétariat du Comité de Pilotage. Des indicateurs objectifs et mesurables, permettant effectivement de traquer les progrès accomplis seront déterminés. Des sanctions positives et négatives devront être définies et appliquées pour motiver le personnel à la mise en œuvre des actions proposées.

Le **Ministre et le Secrétaire Général**, devront suivre de près la mise en œuvre de ce plan d'action à travers les rapports du Comité de Pilotage. Celui-ci devra les saisir informer régulièrement de l'avancement des travaux et surtout des blocages qui n'auront pas été résolus par le Comité de Pilotage. Le Ministre et le Secrétaire Général, chacun selon ses attributions, devront s'assurer de la mise à disposition des ressources nécessaires pour la réalisation du plan d'action et de l'application systématique des décisions et des sanctions.

En conclusion, il s'agit de bousculer le statu quo et de changer l'environnement et les règles de façon radicale à travers un ensemble d'actions réfléchies et ordonnées. Un Comité de Pilotage accompagnera l'exécution et évaluera les progrès accomplis. La responsabilisation des agents à tous les niveaux permettra de mieux les impliquer dans un processus de changement qui tirera son origine de l'impulsion donnée par les plus hautes autorités du Ministère.

3 Rappel des recommandations et priorisation

Nous reprenons, ci-dessous, les recommandations formulées dans les précédentes phases de **notre mission**. Ces recommandations concernent l'amélioration de la gestion des ressources humaines au sein des services du Ministère des Mines, l'amélioration de l'organisation du Ministère des Mines, l'amélioration de l'organisation du Service d'Assistance et d'Encadrement des Small Scale Mining (SAESSCAM), l'amélioration de la dotation de ces services en moyens logistiques et financiers pour une meilleure performance et une efficacité accrue de ces entités.

3.1 Planification Stratégique

La planification stratégique est essentielle pour la mise en œuvre réussie des recommandations formulées pour l'amélioration du cadre organisationnel et institutionnel du secteur des mines ainsi que pour une meilleure performance du secteur.

Comme l'a dit Michael Porter « L'essence de la stratégie est de choisir ce que l'on ne fera pas »¹. Les besoins et les potentialités dans le secteur des mines en RDC sont énormes. Compte tenu des ressources limitées et de la nécessité de concentrer les efforts de tous dans une direction commune, il est nécessaire que le Gouvernement et le Ministère des Mines décident effectivement ce sur quoi les efforts du secteur doivent prioritairement être concentrés, probablement au détriment d'autres matières.

Encadré

Choix stratégiques, l'exemple de General Electric

Quand Jack Welch prit les rennes de General Electric, il décida que la compagnie devait être première ou deuxième sur tous les marchés sur lesquels elle était présente. La conséquence de cette décision fut que GE dut désinvestir et sortir de tous les marchés sur lesquels la multinationale ne pouvait pas atteindre la première ou la deuxième place. Certains marchés traditionnels de la firme centenaire furent ainsi abandonnés. Ainsi, GE a pu concentrer ses ressources et ses efforts sur les marchés où sa vision stratégique pouvait effectivement être réalisée dans un délai raisonnable.

La planification stratégique doit suivre un certain nombre d'étapes non négociables :

1. **Enoncer la vision** : En une courte phrase, sert à décrire le futur désiré. L'énoncé de la vision a un portée de long terme (pour le cas d'un secteur comme les mines 20-25 ans). Exemples de vision :
 - **Vision d'origine de Microsoft** en 1981 « Avoir un ordinateur sur chaque bureau et dans chaque maison, tournant sur Windows au tournant du millénaire »
 - Ouganda, Politique forestière (2001): « Un Ouganda suffisamment boisé, écologiquement stable et économiquement prospère »
 - Ministère des Mines, Lesotho : « En 2020, Avoir amélioré le niveau de vie de la nation grâce à une gestion appropriée des ressources minérales. »

¹ Harvard Business Review Novembre-Décembre 1996

- Ministère des Mines, Afrique du Sud : « Développer un secteur des mines globalement compétitif, durable et significativement transformé et assurer que tous les Sud-Africains tirent un bénéfice durable de la richesse minérale du pays. »
-
- 2. **Fixer les objectifs stratégiques** : Les objectifs stratégiques (1 à 5) peuvent être définis à moyen terme (5ans) et/ou à long terme. Ces objectifs constituent les critères permettant de mesurer l'avancement dans la réalisation de la vision, par exemple :
 - Pour le Ministère des Mines du Lesotho :
 - i. Disponibilité de la mise à jour des informations sur les ressources minérales.
 - ii. Augmentation de la contribution au PIB.
 - iii. Amélioration des performances des services publics
 - Pour la Politique forestière de l'Ouganda :
 - i. Augmentation durable des avantages économiques, sociaux et environnementaux procurés par les forêts et les arbres en faveur de tous les habitants de l'Ouganda, en particulier des personnes pauvres et vulnérables.
- 3. **Elaborer le plan stratégique** : C'est le document d'un horizon de 3 à 5 ans, qui décrit la manière dont l'organisation va atteindre les objectifs fixés et réaliser sa vision. Des objectifs stratégiques et une vision peuvent être atteints par différents moyens. Le plan stratégique doit tenir compte de l'environnement, des ressources disponibles, des forces et des faiblesses de l'organisation à un moment donné pour identifier les voies et les moyens les mieux adaptés d'atteindre les objectifs stratégique fixés. Un plan stratégique est un document dynamique, qui peut être revu en fonction des évolutions de l'environnement et de l'organisation.
- 4. **Définition des indicateurs de performances et des cibles** : En vue de responsabiliser les personnes en charge de la réalisation des objectifs et activités prévus, des indicateurs et des cibles clairs, mesurables, fixés dans le temps doivent être définis lors de la planification. Leur suivi permet de mesurer l'avancement et d'identifier les problèmes/obstacles à la réalisation des objectifs.

Le tableau ci-dessous résume notre recommandation pour la planification stratégique au sein du secteur des Mines en RDC. Chaque entité du secteur doit avoir son plan stratégique qui contribue à la réalisation de la vision et des objectifs fixés pour l'ensemble du secteur :

Figure 4 : Processus de planification stratégique dans le secteur des Mines

	Responsable	Approbateur
1. Enoncer la vision	Gouvernement / Ministère des Mines	Gouvernement
2. Fixer les objectifs stratégiques	Ministère des Mines	Gouvernement
3. Elaborer le plan stratégique	Direction de chaque entité concernée sur la base des objectifs stratégiques auxquels elle contribue	Ministère des Mines
4. Définition des indicateurs et des cibles	Direction de chaque entité concernée	Ministère des Mines

La planification stratégique constitue notre axe 0. Elle est **un prérequis pour le succès de l'action** du Gouvernement dans le secteur des Mines et devra informer la réalisation de toutes les recommandations suivantes.

3.2 Optimisation de la gestion des Ressources Humaines

Nos recommandations sur les ressources humaines visent à assurer leur adéquation avec **le mandat et les objectifs stratégiques de l'Administration des Mines et des Services Spécialisés**. Il s'agit essentiellement d'évaluer les besoins en ressources humaines de **l'Administration des Mines et des Services Spécialisés** et de définir un plan de développement des compétences visant à satisfaire les besoins identifiés.

3.2.1 Rationalisation de la gestion des Ressources Humaines

Les actions suivantes sont recommandées au sein du secteur

- Etablir les jobs description et les profils des postes de chacune des entités du secteur ;
- Réaliser un audit des compétences afin d'évaluer les compétences effectives du **personnel actuel de l'Administration des Mines et des Services Spécialisés par rapport** aux besoins ;
- Redéployer le personnel actuel sur la base des résultats de cet audit (promotions, réaffectations ou mutations, mises à la retraite, mise à disposition de la Fonction Publique, recrutements) ;
- Mécaniser de nouvelles unités répondants aux critères définis dans les profils de poste.
- Elaborer un tableau de bord national de gestion **de tous les agents de l'Administration** des Mines par le Secrétariat Général.

3.2.2 La gestion des carrières

Ici, nous suggérons de :

- Mettre progressivement à la retraite des agents ayant atteint **la limite d'âge légale** pour permettre le recrutement du personnel plus jeunes et **l'intégration de** nouvelles compétences ;
- Elaborer des manuels de procédures de Gestion des Ressources Humaines pour **l'Administration des Mines et les Services Spécialisés**. **Ces manuels devront permettre** de renforcer le contrôle interne et de définir le système d'évaluation du personnel afin de promouvoir les compétences au sein de ces entités.
- Organiser le recrutement de nouveaux agents (jeune diplômés et retraités consultants) **sur base de l'audit des compétences et mise à la retraite** ;
- Mettre en place des plans de gestion des carrières dans les différentes entités du **secteur**. **Ce plan de gestion des carrières devra intégrer la possibilité d'une double** échelle de carrière avec une filière.
- Améliorer et harmoniser les salaires de l'Administration des Mines et du SAESSCAM en vue de réduire les disparités des salaires observées au sein des services des mines et de donner aux employés une rémunération décente et motivante.

La mise en œuvre de ces mesures permettra à terme à l'Administration des Mines et aux Services Spécialisés de disposer d'un personnel adapté à la réalisation de leurs missions dans le cadre d'une stratégie globale de modernisation des Services du Ministère des Mines.

3.2.3 Le défi des compétences

Nous pensons que le Ministère devrait mener des actions visant à améliorer l'offre d'employés qualifiés, afin de donner aux entités une main d'œuvre compétente mais aussi de mieux réaliser le potentiel de création d'emploi du secteur :

- **Améliorer l'offre de main d'œuvre technique au niveau des Universités** et des Instituts supérieurs par l'ouverture d'écoles et d'instituts techniques (anciennes écoles de la Gécamines par exemple)
- Communiquer de manière forte auprès des élèves, étudiants et parents d'élèves pour leur faire découvrir les métiers des Mines et démontrer la valeur de ces formations sur le marché du travail.
- Mettre en commun les efforts du Ministère des Mines, du Ministère du Travail, du **Ministère de l'Enseignement Supérieur et des entreprises minières** qui devraient travailler ensemble pour définir des manières innovantes d'acquérir et de développer les qualifications requises.

3.3 Amélioration de l'organisation et du fonctionnement du Ministère des Mines

Il ressort de notre diagnostic que l'organisation en place et le fonctionnement du Ministère des Mines ne sont pas adaptés pour répondre à la mission et aux objectifs assignés à ce Ministère. En accord avec la vision stratégique du secteur préalablement définie, les recommandations suivantes sont formulées pour l'amélioration de la performance du Ministère des Mines.

3.3.1 Créer un Service National de Géologie (SNG)

L'absence des données géologiques à jour est l'un des principaux freins au développement du secteur minier en RDC. Ce service viendrait en remplacement de l'actuelle Direction de Géologie et aura un statut d'établissement public qui lui permettra de bénéficier d'une autonomie de gestion et lui donnera plus de flexibilité pour accomplir ses objectifs.

Le premier objectif à attribuer au SNG sera la compilation des données géologiques existantes dans une base de données centralisée. Il est donc important de clarifier, au préalable, les relations entre les le CRGM et ce SNG.

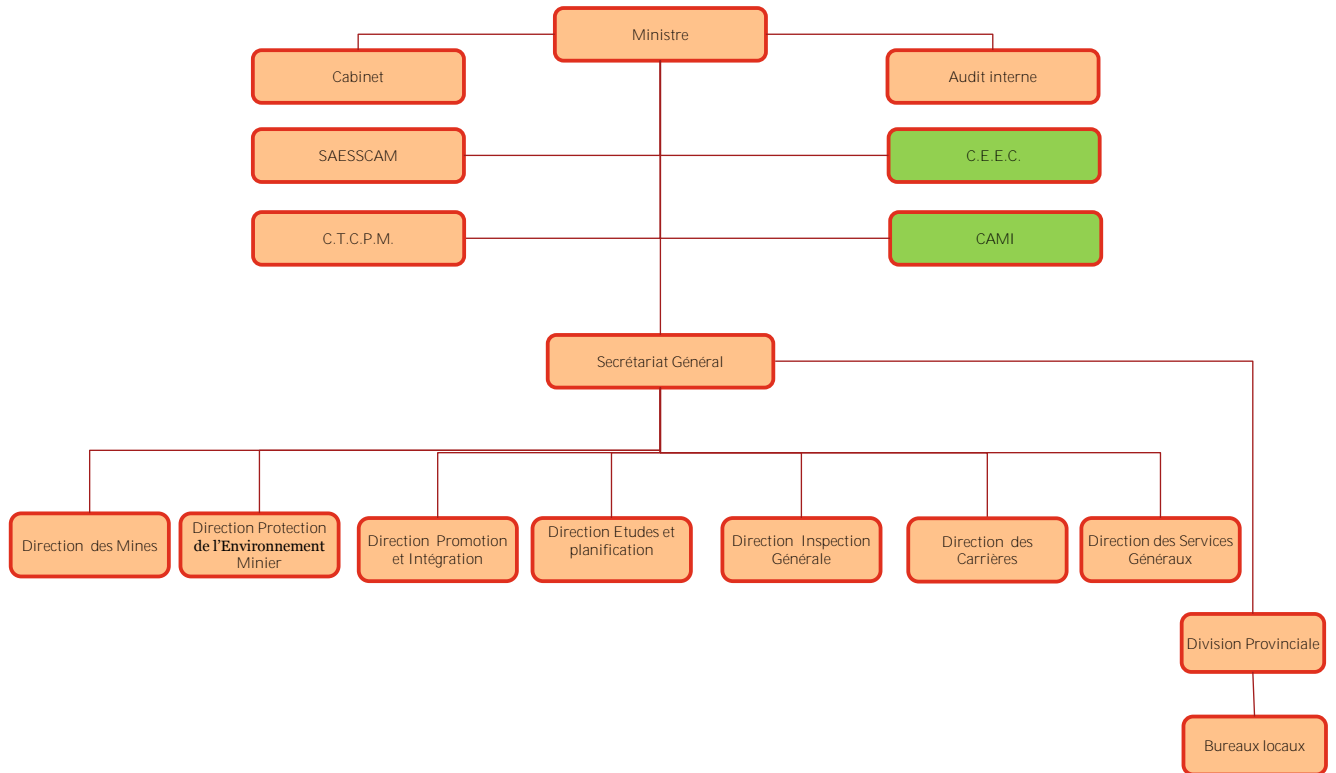
L'Etat veillera donc à :

- Définir le mandat et le statut du SNG ;
- Approfondir les études en précisant :
 - Les objectifs clés des cinq premières années du SNG ;
 - Le Budget et sources de financement ;
 - Les options relatives au CRGM (fusionner ou clarifier les relations entre les deux institutions)
- Promulguer les textes y relatifs ;
- Mettre en place le personnel nécessaire et la logistique ;
- **Faire débiter l'activité du SNG.**

3.3.2 Structure organisationnelle

Nous avons suggéré le regroupement des fonctions principales du Secrétariat Général par métiers/fonctions de sorte que le nombre des directions soit limité. Par référence à la structure organisationnelle des **Ministères en charge des Mines de l'Afrique du Sud, du Maroc** et de la Zambie. Nous avons donc suggéré la mise en place de la structure organisationnelle ci-dessous :

Figure 5 : Proposition d'Organigramme du Ministère des Mines de la RDC



Cette proposition prend en compte également la résolution des situations de conflits de compétences qui existent entre les entités du Ministère des Mines, en particulier entre le Secrétariat Général et la C.T.C.P.M. De plus, la Direction de la Géologie a été supprimée, compte tenu de la création du SNG.

3.3.3 Organisation du travail au sein de l'Administration des Mines

L'organisation du travail actuelle au sein de l'Administration des Mines se caractérise par une très forte concentration des tâches et des pouvoirs au niveau central, c'est-à-dire à Kinshasa. Cette situation trop marquée est source d'inefficacité et de gaspillage de ressources. Nous suggérons que le travail soit organisé comme présenté dans le tableau ci-dessous.

Figure 6 : Répartition des tâches par niveau d'intervention

Niveau d'exécution	Mission principale
Central	<ul style="list-style-type: none">• Planification stratégique• Régulation• Supervision et Contrôle des services décentralisés du Ministère• Recherche de partenariats et investisseurs potentiels
Provincial	<ul style="list-style-type: none">• Planification provinciale• Supervision et suivi du travail des bureaux et/ou Antennes• Compilation des données et informations provinciales• Assistance aux investisseurs potentiels
Bureau	<ul style="list-style-type: none">• Suivi des activités sur le terrain• Assistance aux opérateurs• Collecte des données et informations• Service d'assiette

Au niveau central, une réflexion devrait être engagée pour parvenir à la délégation et à la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités, au sein du Ministère des Mines, aussi bien dans l'administration centrale que dans les divisions provinciales.

3.3.4 Organiser le système de Contrôle interne

La structure organisationnelle et la répartition du travail proposées ci-dessus devraient être accompagnées par la mise en place d'un système de contrôle interne adapté. Il s'agit donc d'identifier tous les processus clés des différentes fonctions et prévoir des contrôles pour encadrer les activités concernées.

Nous recommandons l'élaboration d'un Manuel des procédures administratives et financières et des guides des opérations pour toutes les activités à caractère technique.

Le Ministère devrait élaborer d'une part, un Manuel des procédures administratives et financières, et d'autre part, de guides des opérations pour toutes les activités à caractère technique. Des audits externes du Ministère des Mines et de ses entités spécialisées devraient être menés pour s'assurer de leur bonne gestion.

3.3.5 Gérer les duplications existantes et potentielles entre le Ministère des Mines et les autres services publics

Plusieurs cas de doublons ont été identifiés au cours de notre mission notamment entre le Ministère des Mines et certains services publics. Nous recommandons une réflexion générale pour la résolution des cas de duplications potentielles ou de synergie des mandats entre le Ministère des Mines et les autres entités publiques. Compte tenu des problèmes soulevés pendant notre étude, pour le Ministère de l'Environnement et les services de polices, nous recommandons des actions spécifiques.

- **Ministère de l'environnement et la Direction de la Protection de l'Environnement Minier**

Le Ministère de l'Environnement devrait définir les politiques générales en matière de protection de l'environnement (la loi cadre qui existe déjà) et des textes d'application devraient être pris pour leur application au niveau du Ministère des Mines. Les agents du Ministère des Mines devraient s'assurer quotidiennement que ces textes d'application sont effectivement appliqués dans le périmètre du Ministère des Mines. Le Code Minier ayant été élaboré avant la loi cadre du Ministère de l'environnement, certaines incohérences peuvent exister entre les deux textes mais aujourd'hui, avec la révision du Code Minier, ces deux textes devraient être harmonisés pour une meilleure protection de l'Environnement Minier.

- **Police des Mines, Police Nationale et différentes directions du Ministère dont celle de l'Inspection et Investigation.**

La police des Mines est censée protéger les sites miniers comme certaines directions du Ministère dont celle de l'investigation et inspection. En vue d'optimiser l'utilisation des ressources publiques, il serait nécessaire de clarifier et de limiter les attributions de chacun et également de définir et formaliser les mécanismes de collaboration.

En ce qui concerne les autres services publics (autorités locales, gouvernement provinciaux, ministères divers, etc.), des instances de coordination de l'action publique devraient permettre de prévenir et de gérer de façon adéquate les duplications qui pourraient être relevées.

3.3.6 Réorganiser ou supprimer la C.T.C.P.M.

Notre analyse sur la répartition des tâches et des responsabilités montre que la C.T.C.P.M. tend à devenir un Secrétariat Général aux Mines «Bis». Créée à l'origine pour être un organe de conseil et d'études rattaché au Ministre des Mines, elle a étendu ses activités dans les champs et domaines de compétence du Secrétariat Général aux Mines créant ainsi un vrai doublon avec le Secrétariat Général.

Ce faisant, l'Etat se retrouve à doter en ressources deux entités qui exercent les mêmes activités pour atteindre les mêmes objectifs relatifs à la mission principale du Ministère des Mines. Outre l'émergence d'une concurrence malsaine entre les deux entités, il y a gaspillage d'énergie et des ressources qui pourraient être mieux utilisées.

Trois options peuvent être envisagées :

- La suppression de la C.T.C.P.M. et le transfert de certains de ses actifs à la DEP, pour permettre à celle-ci de remplir son rôle selon les attentes du texte l'ayant créée. Cela permettrait de dégager environ CDF 600 millions par an, selon la moyenne des réalisations budgétaires 2011 et 2012, qui pourraient être utilisés pour le renforcement des capacités et l'équipement des entités du secteur.
- La reconversion de la C.T.C.P.M. selon son mandat originel en une structure d'études et de conseils pour le Ministre. Cela signifierait une réduction drastique de son personnel (20 à 40 personnes), un changement de structure organisationnelle du mode fonctionnel au mode projet, et une révision des profils requis qui devront être des experts de très haut niveau. Ceux-ci seraient constitués en pool, qui s'organiserait en équipes selon les besoins. Ce qui permettrait de donner à la C.T.C.P.M. la flexibilité, la réactivité et les compétences nécessaires pour pouvoir assister et conseiller efficacement le Ministre dans la réalisation de ses lourdes tâches, sans pour autant assumer les tâches dévolues à l'Administration. Cette option peut sembler plus opportune que la première.
- La fusion avec la Direction Etudes et de Planification

3.4 Redynamisation de la gestion du secteur artisanal

Nous proposons ci-dessous, plusieurs recommandations pour améliorer les performances du SAESSCAM. Compte tenu de l'importance de l'artisanat minier et de la petite mine, il est important de bien organiser leur encadrement et leur assistance. Ainsi, les recommandations concernant le SAESSCAM sont les suivantes :

3.4.1 Positionnement du SAESSCAM

Compte tenu des pratiques observables dans d'autres pays en Afrique et des difficultés observées dans la réalisation des missions du SAESSCAM, nous recommandons qu'une réflexion soit engagée sur son positionnement, parallèlement à la redéfinition de ses missions. Le tableau ci-dessous présente les avantages et les inconvénients de différents positionnements.

Le tableau ci-dessous présente les avantages et les inconvénients de chaque option.

Figure 7 : Avantages et inconvénients SAESSCAM service autonome et SAESSCAM service intégré

	Avantages	Inconvénients
SAESSCAM Autonome	Possibilité de financement extérieur	Coût élevé de gestion et d'implantation du Service dans le pays
	Plan Stratégique et plan d'action spécifique	Possibilité de duplication des ressources avec l'administration des Mines
	Bon niveau d'exécution budgétaire de la dotation gouvernementale	Manque de coordination/collaboration avec les autres services publics
SAESSCAM Intégré au Ministère	Présences dans tous les territoires	Faible exécution budgétaire
	Optimisation des ressources (Humaines, logistiques, financières)	Intégration/reclassement personnel SAESSCAM
	Meilleure collaboration avec les services du Ministère	Démotivation personnel SAESSCAM si harmonisation avec les salaires de la Fonction Publique

Si le SAESSCAM était maintenu comme service autonome, il faudrait éventuellement envisager de le doter d'une personnalité juridique tout en s'assurant de la résolution des problèmes organisationnels et de gouvernance soulevés dans ce rapport.

3.4.2 Recadrer les missions du SAESSCAM

Il y a nécessité de recentrer les missions du SAESSCAM sur l'essentiel c'est-à-dire l'encadrement, l'assistance technique et le développement intégré des communautés locales. Nous proposons de retirer du mandat du SAESSCAM :

- **L'assistance financière** aux artisans et aux petits miniers pour la confier à des organismes spécialisés.
- Le prélèvement de tous droits, taxes et/ou impôts afin de permettre au SAESSCAM de **se concentrer sur les seules missions d'encadrement et d'assistance technique**
- qui cadre avec les objectifs stratégiques et globaux du Ministère des Mines

Dans cette perspective, l'Etat maintiendrait et exécuterait toutes les rétrocessions qui sont prévues pour le SAESSCAM afin de lui permettre de disposer des ressources nécessaires pour réaliser ses missions telles que recadrées.

3.4.3 Mettre en place les organes de Gouvernance prévus

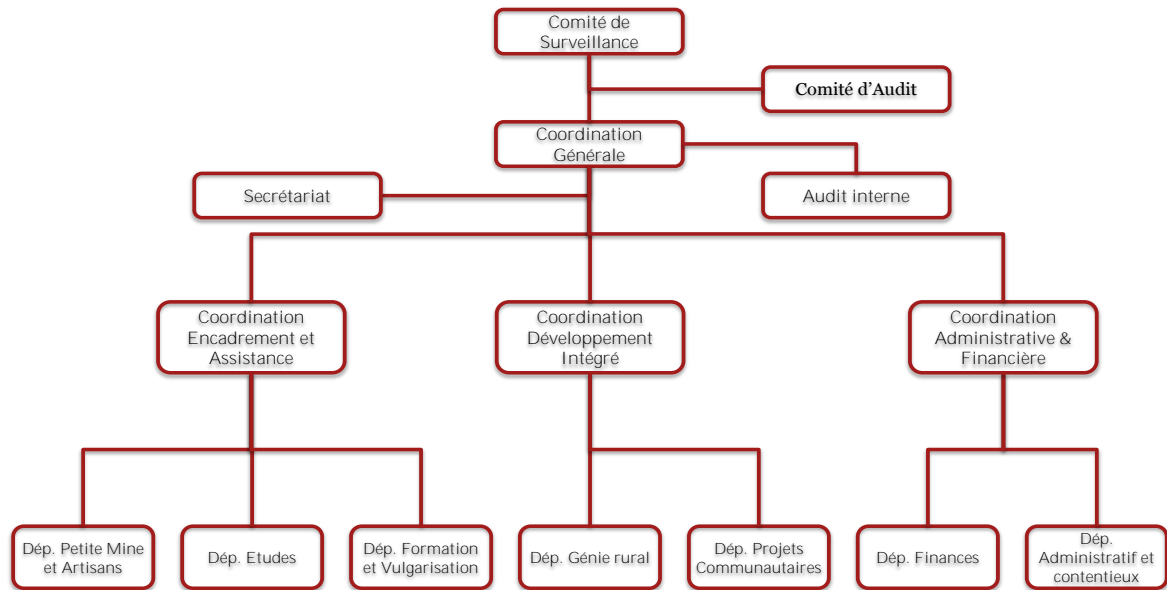
Les organes de Gouvernance du SAESSCAM, notamment le Comité de Surveillance sont nécessaires pour la bonne gouvernance et la performance du SAESSCAM et nous recommandons leur mise en place. Nous suggérons que ce Comité de Surveillance soit élargi aux communautés locales, aux membres de la société civile et aux petits opérateurs miniers qui sont les premiers partenaires et bénéficiaires des services du SAESSCAM.

Il serait aussi opportun de doter le SAESSCAM d'un comité d'audit, qui s'assurerait du respect et de la conformité des activités du SAESSCAM et de ses dirigeants avec les différentes réglementations pertinentes.

3.4.4 Repenser la structure organique du SAESSCAM

L'organigramme devra être adapté au nouveau mandat confié au SAESSCAM et tenir compte des recommandations qui ont été formulées dans ce rapport. Nous proposons l'organigramme ci-dessous.

Figure 8 : Proposition d'organigramme pour le SAESSCAM



3.4.5 Renforcement des capacités humaines, financières et logistiques

Pour améliorer les performances du SAESSCAM, il faudrait le doter d'un personnel compétent, de moyens logistiques appropriés et d'un système de gestions qui tienne compte des besoins réels :

- Elaboration de profils de postes
- Réalisation d'un bilan interne de ses compétences pour évaluer les besoins en recrutements et en formations.
- Définition d'un plan d'investissement réaliste, qui sera réalisé grâce aux dotations budgétaires du Gouvernement, aux appuis des bailleurs, et aux ressources propres du SAESSCAM.

Des outils et des systèmes de gestions appropriés doivent être mis en place au SAESSCAM :

- Des descriptions de postes pour permettre de recruter et d'évaluer les agents par rapport à une norme clairement établie.
- Un manuel de procédures de gestion administrative et financière.
- Une revue des procédures de travail traduite dans des guides opérationnels pour les activités clés (contrôles de site, formation des creuseurs, collecte des statistiques de production, accompagnement de projet communautaire, etc.) auxquels tous les agents, même dans les régions les plus reculés, pourront se référer.

3.4.6 Assistance à la création d'un mécanisme de financement pour le secteur

L'une des missions du SAESSCAM, est de faire muter les artisans miniers vers la petite mine ou de les assister dans le développement d'activités alternatives économiquement viables. Pour atteindre ces objectifs, il faut que les artisans améliorent leurs méthodes de production notamment par l'utilisation des équipements adéquats et que les exploitants de la petite mine puissent trouver les fonds nécessaires pour financer leurs projets d'investissement.

Par ailleurs, pour assurer le développement intégré des communautés locales et **assurer l'après mine**, des projets de développement doivent être financés, promus et intégrés au circuit financier normal. Cela peut être fait à travers plusieurs options à analyser au niveau du Ministère et du SAESSCAM :

- **La création d'un fonds dédié au développement de l'artisanat** minier pour financer exclusivement les activités des artisans miniers et des populations dans les zones minières.
- La mise à disposition par le gouvernement de lignes de crédits spécifiques au sein des établissements financiers pour le financement des populations et des artisans miniers.
- **La mise en place d'un système de garantie du gouvernement pour les établissements financiers** offrant des produits spécifiques aux membres des communautés locales et aux artisans miniers.

Le SAESSCAM devrait mener une réflexion sur ce sujet avec les partenaires et le Ministère des **Mines. Il pourrait ensuite proposer l'option retenue** ou définir une combinaison de ces options la mieux adaptée et participer **à la mise en œuvre.**

3.4.7 Révision du statut d'artisan minier

Le SAESSCAM devrait militer pour la délivrance de titres de propriétés spécifiques aux artisans miniers. Les modalités et les conditions de tels titres devraient être analysées à la lumière des **expériences d'autres pays. Cela aurait pour avantages :**

- De **responsabiliser les artisans et de leur donner un sens d'appartenance** nécessaire pour le développement de projets à moyen termes.
- **De donner aux artisans une possibilité d'accéder au crédit** pour le développement de leurs activités. Financièrement, les artisans auraient **ainsi plus d'intérêt à respecter les circuits formels.**
- **D'améliorer la sécurité des sites. Si des mécanismes appropriés de sélection et d'allocation des titres sont utilisés (par exemple en adaptant les principes développés dans la micro-finance), les communautés et les propriétaires auraient plus intérêt à protéger leurs biens.**

3.4.8 Renforcer la collaboration entre le SAESSCAM et les autres services publics et les artisans

Le SAESSCAM et les autres services publics sont censés collaborer pour mieux réaliser les objectifs du gouvernement. **Nous avons constaté que cela n'est pas toujours le cas** sur le terrain. Il est nécessaire que les services impliqués dans la gestion et le suivi direct des activités de petits opérateurs miniers définissent au niveau local, **provincial et national des plateformes d'échange** et de dialogue, comme les Comités de suivi mis en place par PACT dans leur zones **d'intervention.**

De même, en vue de renforcer le partenariat entre le SAESSCAM et les exploitants artisanaux et ceux de la petite mine **qui aujourd'hui** ne connaissent ni leurs droits ni leurs obligations **vis-à-vis de l'Etat**, il est important, pour le SAESSCAM, de vulgariser les dispositions du Code et du Règlement Miniers.

3.5 Optimisation du dispositif de gestion financière et amélioration des ressources logistiques du secteur des Mines

Les entités du Ministère connaissent des difficultés financières et logistiques importantes dues **notamment aux faibles taux d'exécution de leurs budgets** et aux délais très longs qui caractérisent la chaîne de la dépense. Pour essayer de résoudre ces problèmes et permettre aux **entités d'avoir les moyens** nécessaires à la réalisation de leurs mandats, nous avons fait un certain nombre des recommandations qui sont reprises ci-dessous. Nous commencerons par les recommandations liées aux problèmes logistiques.

3.5.1 Recommandations sur les ressources logistiques

Les difficultés logistiques de l'Administration des Mines et des Services Spécialisés proviennent essentiellement du déficit en ressources financières. **L'implication du Gouvernement est requise** pour la résolution de ce problème crucial. Ainsi, nous avons fait les recommandations suivantes :

- **Obtenir une augmentation des sommes disponibles pour le budget d'investissement.**
- Construire des édifices devant centraliser tous les services des Mines à Kinshasa et dans les Provinces pour résoudre le problème de dispersion des bureaux des services des mines à Kinshasa et dans les Provinces. La RDC devait avoir un bâtiment du Ministère des Mines à la taille de ses potentialités.
- Doter Le C.E.E.C, le CAMI, le SAESSCAM, la C.T.C.P.M. et les services de **l'Administration des Mines de certains matériels** et équipements de base afin de leur **permettre d'être efficaces** dans la réalisation de leurs missions.
- Déployer le CAMI dans toutes les provinces de la RDC et en priorité dans les provinces à **forte activité minière. C'est un investissement important, cela demande l'ouverture et l'équipement des bureaux dans les différents sites concernés et la mise en réseau sécurisée** de tous ces sites.
- **Chaque entité devrait préparer un plan d'investissement pluriannuel à soumettre au gouvernement et à discuter avec les partenaires pour le financement de sa réalisation. Ce plan d'investissement requiert :**
 - Un inventaire détaillé et exhaustif des équipements disponibles aujourd'hui incluant les dotations déjà reçues des bailleurs de fonds Définir les besoins logistiques de chaque entités ;
 - Une définition des besoins logistiques effectifs de chaque entité (aligné sur les **objectifs stratégiques du secteur et le plan stratégique de l'entité**) ;
 - Une proposition de calendrier pour le financement de la différence entre les besoins et l'existant.

Afin de pallier aux problèmes logistiques que connaissent les entités du Ministère il est également important **de prendre en compte l'appui en matériel de certains bailleurs des fonds dont l'Union Européenne, la Banque Mondiale et le DFID.**

3.5.2 Recommandations sur le dispositif de gestion financière

3.5.2.1 Au niveau du Gouvernement

- Assurer une meilleure allocation budgétaire (fonctionnement et investissement) et un **meilleur taux d'engagement** des dépenses pour le Ministère des Mines et les entités spécialisées, **Il s'agit d'obtenir une augmentation des sommes disponibles pour le fonctionnement et le budget d'investissement.**
- Optimiser le nombre et la nature des impôts, taxes, prélèvements dans le secteur des Mines
- Pour les dépenses clés et prévisibles (matériels, consommables et fournitures de bureau par exemple), les planifier et les engager dès **le début de l'année compte tenu des délais** longs observés sur la chaîne des dépenses.
- Utiliser un identifiant fiscal unique par les différentes régies financières devra permettre **d'améliorer la traçabilité et les échanges d'information sur les paiements des recettes** minières.
- Mettre en place des procédures et des mécanismes formalisés pour le suivi des recettes mobilisées au sein du secteur et collectées par la DGRAD qui puissent assurer la **transparence dans la rétrocession reversée aux services d'assiettes** tout en résorbant le problème de traçabilité des flux financiers. Ceci demande une plus grande **automatisation et la mise en place d'une plateforme d'échanges des données et des** informations avec le DGRAD.
- Assouplir le processus de rétrocession afin de procurer des sources de financement **régulières aux entités du secteur et procéder à l'informatisation** de ce circuit pour **accélérer et fiabiliser la circulation de l'information.**
- Aligner les allocations des ressources financières aux entités avec les priorités déclarées **par ces mêmes entités pour le secteur des Mines. Les ressources d'investissement** devraient être une priorité pour permettre au secteur de jouer pleinement son rôle de moteur de développement.

3.5.2.2 Au niveau du Ministère des Mines et des entités spécialisées

- Prévoir pour les dépenses clés et les dépenses prévisibles (matériels, consommables et fournitures de bureau par exemple) **d'engager la majorité des dépenses dès le début de l'année compte tenu des délais connus sur la chaîne des dépenses. Cela demande une** identification des besoins, la création d'un espace de stockage approprié, une gestion centralisée des achats et des stocks, des procédures de sortie et un reporting régulier.
- Mettre en place un système performant de gestion financière. Cela signifie que les **entités doivent tenir une comptabilité régulière et qu'en plus, il serait souhaitable de les** doter :

- **D'un logiciel comptable fiable** ;
 - Des procédures formalisées claires, intégrant les bonnes pratiques de gestion ;
 - **D'un renforcement des capacités du personnel en gestion budgétaire et financière** ;
 - Des règles de tenue de comptabilité régulière qui permettraient notamment aux entités impliquées dans la mobilisation des ressources de disposer des chiffres réels sur les différents montants collectés.
- Mettre en place et/ou renforcer les fonctions de contrôle interne et **d'audit** interne performantes.
 - Organiser des audits externes réguliers de toutes les entités du secteur des Mines dont **les résultats doivent être intégrés dans l'évaluation des performances des dirigeants** des différentes entités.

4 Plan d'Action

Le plan d'action couvre la période 2013-2017 et comprend 4 axes qui correspondent aux recommandations issus de nos rapports.

- Optimisation des ressources humaines
- Organisation et Fonctionnement du Ministère des Mines
- Redynamisation de la gestion du secteur artisanal
- Optimisation du dispositif de gestion financière et amélioration des ressources logistiques du secteur des Mines

La planification stratégique qui est un préalable à toute action réussie pour la modernisation et la performance du secteur est incluse en Axe 0 pour souligner son importance.

Une estimation de budget est fournie pour certaines activités. Ces estimations reposent sur les informations (non vérifiées) fournies par nos interlocuteurs ou sur notre appréciation, basées sur notre connaissance du marché ou de projets similaire. Ces sont utilisées pour donner une idée globale des besoins et ne saurait être utilisée comme base de planification. De plus compte tenu du fait que les coûts de plusieurs activités n'ont pas pu faire l'objet d'une estimation raisonnable de notre part compte tenu du manque d'information, ce budget est très probablement largement sous-estimé. Nous tenons à rappeler que ce plan devra faire l'objet d'une mise en œuvre sur plusieurs années et donc que les montants proposés ne seront pas requis sur un seul exercice et pourront être intégrés dans la planification du Gouvernement et des bailleurs. Le tableau ci-dessous résume nos propositions.

Plan d'Action Secteur des Mines RDC 2013-2017

Index	Actions	Etapas	Date Début	Date Fin	Responsable (Ministère des Mines)		Responsable (autres entités)	Budget	Commentaires
					Entité	Direction			
0. Plan Stratégique									
TOTAL AXE 0									
1. Optimisation de la gestion des Ressources Humaines									
1.2.	Rationaliser la gestion des Ressources Humaines		nov-13	déc-14	Secrétariat Général des Mines			400 000	Estimation Frais du consultant pour recensement du personnel et l'audit des compétences des entités du secteur
1.3.	Mieux gérer les carrières des agents		janv-14	déc-17	Secrétariat Général des Mines	Direction des Services Généraux Personnel et Finances		1 500 000	Indemnités départ retraite pour 25% du personnel (env. 750 agents) du Ministère des Mines
1.4.	Développer et mettre en œuvre au niveau national, avec les		nov-13	déc-17	Secrétariat Général				
1.5.	Avec les Ministères de la Fonction Publique, des Finances et du Budget, faire un plaidoyer pour la mise en place des salaires attractifs au sein du Ministère		nov-13		Cabinet du Ministre		Ministères Budget, Finances et Fonction Publique	NA	
TOTAL AXE 1									
2. Organisation et fonctionnement du Ministère des Mines									
2.2.	Créer un Service National de Géologie (éviter les duplications avec le CRGM et la Direction de la Géologie actuels)		nov-13	sept-14	Cabinet du Ministre des Mines			NA	
2.3.	Revoir l'organisation du Ministère en vue de plus d'efficacité et							NA	
2.4.	Renforcer le système de contrôle interne et la redevabilité à tous les niveaux		nov-13	sept-14	Secrétariat Général aux Mines	Direction des Services Généraux Personnel et Finances		950 000	Installation audit interne Frais d'installation d'un logiciel comptable Audit externe 3 ans
2.5.	Formaliser les cadres de collaboration avec les autres entités du service public (Y compris les entités non reprises dans le		nov-13	déc-14	Cabinet du Ministre des Mines			NA	
2.6.	Vulgariser tous les textes légaux et réglementaires régissant le secteur minier		nov-13		Direction des Mines/Divisions Provinciales des Mines	Direction des Mines/Divisions Provinciales des Mines		550 000	USD 50000 par province par an en moyenne (brochures en différentes langues, émissions radio, etc.)
TOTAL AXE 2									
3. Redynamisation de la gestion de l'artisanat minier									
3.2.	Décider du statut et du positionnement du SAESSCAM		nov-13	sept-14	Cabinet du Ministre des Mines			NA	
3.3.	Améliorer les systèmes de gestion et de gouvernance du SAESSCAM		nov-13	sept-14	Coordination Administrative et Financière			650 000	Installation audit interne Frais d'installation d'un logiciel comptable Une année audit externe
3.4.	Revoir l'organisation du travail en fonction des objectifs et des ressources disponibles		nov-13	juin-14	Coordination Générale du SAESSCAM			150 000	Pour la vulgarisation des textes du secteur
3.5.	Définir la meilleure option ou la combinaison optimale pour le financement de l'activité artisanale et la mettre en application		nov-13	janv-15	SAESSCAM/Secrétariat Général des Mines			NA	
3.6.	Créer plus des ZEA viables.		nov-13	déc-15	Coordination Générale du SAESSCAM			NA	
3.7.	Doter le SAESSCAM d'équipements et matériels essentiels		nov-13	déc-16	Coordination Générale du SAESSCAM			2 590 000	Inventaire des biens du SAESSCAM + Estimation besoin en équipement
TOTAL AXE 3									
4. Optimisation du dispositif de Gestion Financière et Amélioration de la Logistique									
4.2.	Construire des édifices modernes et adaptés pour centraliser tous les Services des Mines à Kinshasa et dans les Provinces		nov-13	sept-16	Cabinet du Ministre des Mines	Direction des Services Généraux Personnel et Finances		5 000 000	Suivant premières études réalisées par le Secrétariat Général. Inclut les équipements de bureaux.
4.7.	Elaborer un plan d'investissement pour doter l'Administration		nov-13	juil-14					
4.4.	Mettre en œuvre le plan d'investissement pluri annuel		juin-14	juin-17	Cabinet du Ministre		Ministères du Plan, Budget et Finances	10 300 000	Inventaire des biens du CAMI + CEEC Approximation grossière sur la base des fichiers incomplets reçus des différentes (prévoir +/- 50% marge d'erreur)
4.5.	Améliorer le système de contrôle et la gestion financière dans l'ensemble du secteur		janv-14	juin-14	Ministère des Mines, CAMI, C.E.E.C, SAESSCAM			1 350 000	Installation audit interne CAMI + CEEC Frais d'installation d'un logiciel comptable CAMI + CEEC Une année audit externe CAMI + CEEC
4.6.	Mettre en place des procédures et mécanismes formalisés, clairs et transparents pour les rétrocessions à reverser aux		nov-13	déc-14	Secrétariat Général aux Mines		Ministères Budget et Finances	NA	
4.7.	Informatiser, interconnecter les services des Mines et les régies financières et imposer l'identifiant fiscal unique afin		nov-13	déc-15	Cabinet du Ministre		Ministères Budget et Finances	NA	
4.8.	Simplifier, optimiser et harmoniser la fiscalité et la parafiscalité du secteur		nov-13	déc-14	Cabinet du Ministre		Ministères Budget et Finances	NA	
4.9.	Plaidoyer pour un budget plus important pour le Ministère des Mines (Administration centrale et provinciales ainsi que les		nov-13		Cabinet du Ministre		Ministères Budget et Finances	NA	
TOTAL AXE 4									
TOTAL									
								16 650 000	
								23 440 000	

Les pages suivantes détaillent le plan **d'action proposé par axe de travail** :

- Planification stratégique
- Optimisation des ressources humaines
- Organisation et Fonctionnement du Ministère des Mines
- Redynamisation de la gestion du secteur artisanal
- Optimisation du dispositif de gestion financière et amélioration des ressources logistiques du secteur des Mines