

Tirer meilleur parti
de
L'INDUSTRIE EXTRACTIVE

Tirer meilleur parti de l'industrie extractive

Négociation de la concession au Libéria, 2006-2008

**Rapport adressé au
Comité de développement et de reconstruction du Libéria
Cabinet de la Présidence de la République du Libéria**

préparé par :

Raja Kaul et Antoine Heuty

En collaboration avec

Alvina Norman

Copyright © 2009 par Revenue Watch Institute. Tous droits réservés.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data
Un enregistrement CIP de ce livre est disponible sur demande.

Publié par le Revenue Watch Institute
400 West 59th Street
New York, NY 10019 États-Unis
Tel: 212 548 0600
www.revenuewatch.org

Dessin et mise en page par Judit Kovács | Createch Ltd.
Imprimé en Hongrie

Couverture : A young man on the Gabriel Tucker Bridge, Monrovia, Libéria
Photo de Tim A. Hetherington | Panos Pictures



Préambule

par Ellen Johnson Sirleaf, Présidente de la République du Libéria

Comme nous l'avons clairement indiqué dans la Stratégie de réduction de la pauvreté intitulée *Lift Liberia*, la revitalisation économique est l'un des quatre piliers de la réduction de la pauvreté. Conformément à notre engagement vis-à-vis de cette dernière et en accord avec nos efforts relatifs au développement durable et à la croissance économique, nous avons annoncé au début de notre prise de fonction une politique nationale destinée à revoir tous les principaux accords de concession du pays. Nous avons clairement indiqué que cette politique s'appliquait à tous les secteurs de notre économie et n'avait pas pour objectif de cibler des secteurs ou des sociétés spécifiques. Notre politique de révision des contrats de concession est appuyée par nos partenaires internationaux et par la communauté des bailleurs de fonds par le biais du programme d'aide à la gouvernance et à la gestion économique pour le Libéria qui a été signé par le gouvernement de transition nationale précédent.

Alors que nous devons faire face à de nombreuses questions urgentes et à l'incertitude du succès de nos efforts, nous avons réalisé un examen approfondi des contrats d'investissement les plus importants et renégocié ces derniers afin qu'ils soient plus favorables à notre pays. Dans les contrats traités dans ce rapport, nous avons, grâce aux négociations effectuées, amélioré les conditions fiscales, augmenté les revenus destinés aux gouvernements et favorisé de nouvelles opportunités d'emploi pour les Libériens. Nous avons également négocié le transfert au gouvernement de la propriété du port de Buchanan, une pièce majeure de notre infrastructure nationale, tout en obtenant l'engagement des investisseurs de réhabiliter ce dernier.

Grâce aux rapports constructifs entretenus avec les partenaires privés au cours de ces renégociations, nous avons pu obtenir de meilleures conditions pour notre pays et notre peuple tout en renforçant la confiance des investisseurs vis-à-vis de notre administration. Nous nous sommes efforcés d'obtenir un meilleur accord pour le Libéria tout en faisant attention à ce que ces renégociations ne menacent pas la viabilité des investissements des sociétés concernées. Il s'agissait de créer une meilleure relation de travail sur le long terme entre ces entreprises et le gouvernement.

Ce processus de renégociations s'est heurté à de nombreux défis. Il a représenté une occasion d'examiner en profondeur les processus que nous utilisons pour négocier des accords de concession importants, et en particulier leur cadre politique et juridique ainsi que l'exécution des accords de concession au Libéria. Ce processus a également été l'occasion d'analyser les liens institutionnels et politiques entre l'augmentation des revenus issus des contrats de concession et notre engagement, dans le cadre de la stratégie de réduction de la pauvreté, à mettre en oeuvre des politiques favorables aux pauvres et au développement économique durable au niveau communautaire. En ce sens, nous avons réussi à négocier, dans les deux contrats analysés dans ce rapport, une augmentation des revenus pour les communautés locales. Ces engagements se sont manifestés sous la forme de fonds versés aux communautés locales, d'appui aux sociétés locales et d'augmentations des dépenses des investisseurs en faveur des avantages sociaux et des infrastructures destinés aux communautés affectées. À l'avenir, notre défi sera d'assurer le respect des termes des accords renégociés en contrôlant de manière efficace les aspects fiscaux et non fiscaux de ces derniers. Nous voulons également être certains que les leçons apprises au cours de ce processus seront institutionnalisées à travers nos efforts de développement des capacités et de réforme juridique, afin de pouvoir obtenir des avantages similaires lors de futures négociations. Grâce à l'appui généreux du Revenue Watch Institute, nous avons pu réaliser ce rapport, documenter et examiner les processus de renégociation utilisés et proposer des recommandations pour que cette expérience soit institutionnalisée.

Ce rapport a donné lieu, au sein du gouvernement, à de nouveaux pourparlers portant sur le processus de négociation des concessions. Nous l'utilisons également pour appuyer nos efforts d'institutionnalisation des avantages obtenus lors des activités de renégociation par l'amendement de la Loi sur les passations de marchés et les concessions (Public Procurement Concessions Act). À mesure que nous poursuivons nos réformes et notre travail de revitalisation de notre économie, et que nous faisons participer notre peuple aux produits de la croissance, il est important que nous relevions et analysions les processus utilisés afin d'améliorer les capacités et les pratiques institutionnelles favorables au développement durable du Libéria. Ce rapport représente une contribution importante à cet effort.



Préambule

par George Soros, Président de l'Open Society Institute

Les ressources naturelles du Libéria ont joué un rôle majeur dans la guerre civile qui a dévasté le pays entre 1989 et 2003. Le commerce de diamants a empiré une situation de « développement négatif » marquée par une chute de 90 % du PIB en moins de deux décennies. Afin de réussir à reconstruire le pays, le Libéria doit mettre ses importantes richesses naturelles au service du développement économique et humain.

Le rapport du Revenue Watch Institute « Tirer meilleur parti de l'industrie extractive » (Getting a Better Deal from the Extractive Sector) souligne un aspect essentiel de la stratégie de redressement économique du Libéria : l'obtention de termes plus équitables dans les contrats portant sur les ressources naturelles. Le rapport analyse le processus d'évaluation des contrats du Libéria avec Firestone et ArcelorMittal. L'expérience du Libéria permet de tirer au moins quatre leçons importantes pour les autres pays riches en ressources naturelles.

Ces différents pays doivent avoir une vision à long terme du rôle des industries extractives dans le développement, ce qui nécessite que les contrats de concession comprennent des objectifs clairs et des moyens de mesurer leurs résultats. Le programme prévu par la Stratégie de réduction de la pauvreté du Libéria inclut un plan exhaustif de revitalisation de son économie basée sur les ressources naturelles, y compris la reconstruction des infrastructures, le développement des services sociaux et la création d'emplois. Cette stratégie va bien au-delà des intérêts à court terme consistant à améliorer la situation fiscale afin d'augmenter les ressources nationales. La réhabilitation du port de Buchanan, prévue dans le cadre de l'accord avec ArcelorMittal, est un exemple du lien étroit entre développement et processus de renégociation des contrats.

Les examens de contrats et négociations de concessions, lorsqu'ils font l'objet d'une approche pragmatique, peuvent être avantageux pour le gouvernement et le secteur privé. L'amendement des contrats libériens a permis des avantages significatifs pour l'État et pour les communautés dans lesquelles Firestone et ArcelorMittal opèrent. D'autre part, les nouveaux accords ne constituent pas une menace à la rentabilité de ces sociétés et ouvrent la voie à des relations plus

stables entre ces sociétés et le gouvernement du Libéria. La décision d'ArcelorMittal d'augmenter de 500 millions de dollars ses investissements au Libéria prouve que les meilleures conditions contractuelles et l'augmentation des intérêts des investisseurs peuvent aller main dans la main.

Afin d'éviter les asymétries de pouvoir et d'information qui entraînent l'inégalité des contrats, les gouvernements et les sociétés doivent disposer des mêmes avantages et conditions. Par conséquent, il est essentiel que les pays riches en ressources mobilisent les capacités humaines et institutionnelles nécessaires aux négociations réussies. L' Open Society Institute a participé à la constitution d'une équipe d'experts sectoriels, économiques et juridiques, destinée à soutenir les efforts du gouvernement du Libéria en ce sens. Toutefois, le renforcement des capacités des secteurs public et privé libériens liées aux négociations et transactions complexes, reste un défi important. Si le Libéria a l'intention d'exécuter ces accords et de négocier de nouveaux investissements favorisant sa reconstruction, il devra mettre en œuvre des approches innovantes pour développer ses capacités.

Enfin, il est important de souligner le rôle central joué par la Présidente du Libéria, Ellen Johnson Sirleaf, dans le processus de négociations qui ont eu lieu au cours des années analysées par ce rapport. Elle a défini les objectifs essentiels des négociations, garanti leur intégrité et est intervenue directement pour surmonter les impasses rencontrées au cours du processus.

Ce rapport est constitué d'entretiens individuels avec les principaux acteurs des négociations avec Firestone et ArcelorMittal. Il comprend des données détaillées et essentielles sur les principaux aspects des négociations de contrats portant sur les ressources naturelles. Je conseille vivement aux activistes de la société civile, aux journalistes, aux responsables politiques et aux professionnels du développement qui s'intéressent aux questions liées aux ressources naturelles et au développement économique, de consulter ce rapport.



Table des matières

Préambule par <i>Ellen Johnson Sirleaf, Présidente de la République du Libéria</i>	v
Préambule par <i>George Soros, Président de l'Open Society Institute</i>	vii
Liste des graphiques et des tableaux.....	xiii
Liste des acronymes	xv
Résumé exécutif.....	1
1. Introduction.....	17
2. Contexte	21
2.1 Introduction.....	21
2.2 Examen par le Libéria des contrats signés par le gouvernement national de transition du Libéria dans le cadre du GEMAP (Programme d'aide à la gouvernance et à la gestion économique).....	21
2.3 Le processus d'examen du contrat à travers le GEMAP et les négociations avec ArcelorMittal et Firestone.....	26
3. Les négociations avec ArcelorMittal.....	29
3.1 Contexte	29
3.2 Examen du contrat	32
3.3 Choix de l'équipe de négociation	33
3.4 Stratégie de négociation.....	33
3.5 Cycles de négociation.....	36
3.6 Processus de ratification	37
3.7 Les avantages	38

4.	Les négociations avec Firestone	39
4.1	Contexte	39
4.2	Examen du contrat	42
4.3	Choix de l'équipe de négociation	43
4.4	Stratégie de négociation.....	44
4.5	Cycles de négociation.....	46
4.6	Le processus de ratification	49
4.7	Les avantages.....	50
5.	Les négociations avec ArcelorMittal et Firestone : analyse et conseils	51
5.1	Introduction.....	51
5.2	Analyse.....	52
5.2.1	Leadership	52
5.2.2	Travail en équipe	54
5.2.3	Assistance technique	55
5.3	Recommandations	56
6.	Améliorer la transparence des négociations de concessions	61
6.1	Consultations des parties intéressées non-gouvernementales	61
6.2	Accès aux documents publics.....	62
7.	Comparaison des processus accélérés de négociation avec d'autres pratiques gouvernementales de négociation	65
7.1	Introduction.....	65
7.2	Analyse.....	66
7.2.1	Constituer l'équipe de négociation	66
7.2.2	Composition de l'équipe de négociation	66
7.2.3	La composition, le fonctionnement et la fonction de l'IMCC.....	67
7.2.4	Consultations avec les parties intéressées non-gouvernementales.....	68
7.2.5	Les négociations de concessions post-ArcelorMittal et Firestone	69
7.2.6	Négociations de concessions par le MOA.....	70
7.2.7	Négociations de concessions par le MLME.....	71
7.3	Recommandations pour harmoniser les pratiques de négociation du gouvernement	76

8.	Suivi et respect des accords de concession	79
8.1	Introduction.....	79
8.2	Analyse.....	79
8.3	Recommandations	80
8.3.1	Centralisation.....	80
8.3.2	L'autonomisation du Bureau des concessions.....	80
8.3.3	Amélioration du statut.....	82
8.3.4	Développement d'un cadre réglementaire	83
9.	Conclusion.....	85
	Annexes.....	87
Annexe I	Liste des personnes interviewées	87
Annexe II	Questionnaire du rapport	89
Annexe III	Cadre directeur : révision des contrats et des concessions NTGL	93
Annexe IV	Résumé des principales modifications issues de la révision de l'accord de développement minier avec Mittal	103
Annexe V	Résumé des principales modifications issues de la révision de l'accord de concession de 2005 entre le gouvernement du Libéria et Firestone Liberia, Inc.....	107
Annexe VI	Partie VI de la Loi sur les marchés publics et les concessions (2005).....	115
Annexe VII	Référence Web de la version intégrale des accords amendés.....	133
	Notes de fin de document	135



Liste des graphiques et des tableaux

Graphiques 1 :	Chronologie des accords et des comités qui ont conduit à la révision des contrats signés par le NTGL.....	24
Tableau 1 :	Chronologie des événements du processus de négociation avec ArcelorMittal	30
Tableau 2 :	Chronologie des événements du processus de négociation avec Firestone.....	40
Tableau 3 :	Identification des différences existant entre le processus de négociation prévu dans la PPCA et les pratiques mises en oeuvre dans les négociations ArcelorMittal et Firestone par le MOA et le MLME.....	73

Liste des acronymes

AmLib	American Liberian Minerals Ltd.
CCRC	Contracts and Concessions Review Committee (Comité d'évaluation des concessions et des contrats)
CCRC–TS	Contracts and Concessions Review Committee–Technical Secretariat (Secrétariat technique du Comité d'évaluation des concessions et des contrats)
CMC	Contracts and Monopolies Commission (Commission chargée des monopoles et des contrats)
CPA	Accord général de paix : Accra, 18 août 2003
EBF	Equatorial Biofuels Inc.
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
EGSC	Economic Governance Steering Committee (Comité directeur de la gouvernance économique)
GEMAP	Programme d'aide à la gouvernance et à la gestion économique
GEMAP–TC	Comité technique du GEMAP
SFI	Société financière internationale
IGCAL	Interim Guidelines for Concession Agreements in Liberia (Directives intérimaires relatives aux accords de concession au Libéria)
IMCC	Inter-Ministerial Concessions Committee (Comité interministériel sur les concessions)
FMI	Fonds monétaire international
IPPP	Interim Public Procurement Policy & Procedures (Procédures et politiques intérimaires de passation de marchés publics)
ISLP	International Senior Lawyers Project
LAMCO	Liberian American Swedish Minerals Company
LIBCO	The Liberia Company
LIBCN	Liberian Operations, Inc.
LRDC	Liberia Reconstruction and Development Committee (Comité de développement et de reconstruction du Libéria)
MDA	Mineral Development Agreement (Accord de développement minier)
MLME	Ministry of Lands, Mines and Energy (Ministère des Ressources foncières, des Mines et de l'Énergie)

MOA	Ministry of Agriculture (Ministère de l'Agriculture)
MOF	Ministry of Finance (Ministère des Finances)
MOJ	Ministry of Justice (Ministère de la Justice)
MOL	Ministry of Labor (Ministère du Travail)
MOS	Ministry of State, Financial, Legal and Economic Affairs (Ministère des Affaires d'État, financières, juridiques et économiques)
MPEA	Ministry of Planning and Economic Affairs (Ministère de la Planification et des Affaires économiques)
MTC	Ministerial Technical Committee (Comité technique ministériel)
NIC	National Investment Commission (Commission nationale des investissements)
NTGL	National Transitional Government of Liberia (Gouvernement national de transition du Libéria)
PPCA	Public Procurement and Concessions Act (Loi sur les passations de marchés et les concessions)
PPCC	Public Procurement and Concessions Commission (Commission des concessions et des marchés publics)
RWI	Revenue Watch Institute
SES	Senior Executive Service
TOKTEN	Transfer of Knowledge Through Expatriate Nationals (Transfert des connaissances par l'intermédiaire des expatriés)
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
USAID	United States Agency for International Development (Agence des Etats-Unis pour le développement international)



RÉSUMÉ EXÉCUTIF

1. Introduction

Lorsqu'il est entré en fonction le 16 janvier 2006, le gouvernement de la Présidente Ellen Johnson Sirleaf a dû traiter de grands dossiers et faire face à d'importants défis d'ordre sécuritaire et économique. C'est dans un contexte général de transition du Libéria vers la démocratie, de réduction de la pauvreté et de promotion de la croissance économique que la Présidente Sirleaf a annoncé peu après sa prise de fonction que son gouvernement reverrait tous les accords de concession du pays.

Son annonce s'est appuyée sur le Programme d'aide à la gouvernance et à la gestion économique pour le Libéria (GEMAP)¹, un accord qui avait été signé en septembre 2005 par le Gouvernement national de transition du Libéria (NTGL) avec ses partenaires et bailleurs de fonds internationaux pour, entre autres, réviser tous les contrats signés par le NTGL entre 2003 et 2006. Dans le cadre du GEMAP, les accords de concession avec Mittal Steel Holdings NV («ArcelorMittal») et Firestone Natural Rubber Company LLC («Firestone»), signés en 2005 avec le NTGL, devaient être tous les deux révisés par la Commission des concessions et des marchés publics du Libéria (Public Procurement and Concessions Commission, PPCC).

À la mi-2006, en raison du démarrage lent de la révision du contrat par la PPCC et afin de répondre immédiatement aux attentes élevées et aux immenses besoins du Libéria d'après conflit, le gouvernement a lancé une révision accélérée, séparée et indépendante des contrats d'ArcelorMittal et Firestone, les deux plus grands accords de concession du pays. La révision accélérée et la pratique de négociation adoptées par le gouvernement ont permis la modification des accords avec ces deux sociétés au bénéfice notamment du Libéria par rapport aux accords de concession signés à l'origine par le NTGL.

Le contrat amendé d'ArcelorMittal contient 30 améliorations par rapport au premier accord ; le contrat amendé de Firestone en contient environ 40. Ces améliorations portaient notamment sur le prix de cession, les taxes, les droits de douane, les conditions des accords, la gouvernance d'entreprise, la propriété de l'infrastructure, la production à valeur ajoutée, des questions de souveraineté, l'environnement, et, surtout, des avantages sociaux supplémentaires (par exemple,

pour les besoins des Libériens au niveau du logement, de l'eau et de l'assainissement, de l'éducation, de l'emploi, de la formation, et des obligations communautaires au-delà des zones de concessions). L'amendement de ces deux contrats a favorisé la croissance des investissements et la création d'emplois au Libéria.

Les amendements au contrat ArcelorMittal et Firestone ont été généralement bien acceptés par la population libérienne, ils ont été ratifiés par le pouvoir législatif du pays et ont obtenu l'appui des pays donateurs, de la Banque mondiale/FMI et de la société civile internationale. ArcelorMittal et Firestone ont tous deux fait part de leur satisfaction vis-à-vis du résultat du processus de négociation et, suite à la signature du contrat amendé, le PDG d'ArcelorMittal a augmenté l'investissement de la société au Libéria de 500 millions de dollars (pour un total de 1,5 milliard de dollars), mentionnant le renouveau du partenariat avec le gouvernement libérien. Le gouvernement a largement cité les renégociations des contrats avec ArcelorMittal et Firestone comme une des preuves de la confiance des investisseurs dans le pays, et de sa « réouverture au monde des affaires ». Le succès des négociations du Libéria avec ArcelorMittal et Firestone a attiré l'attention d'autres gouvernements africains qui cherchent à maximiser la valeur de leurs accords de concession portant sur des ressources naturelles.

La pratique de négociation utilisée avec Firestone et ArcelorMittal est bien comprise par le gouvernement, mais n'a pas été étudiée et documentée. Afin de développer un processus de négociation plus cohérent et basé sur les meilleures pratiques, le Bureau de la Présidente, à travers le Comité de développement et de reconstruction du Libéria (LRDC), a demandé à l'Équipe en charge du rapport, dirigée par le conseiller juridique principal, le Bureau de la Présidente, et financée par Revenue Watch Institute (RWI), de préparer un Rapport qui documente et analyse le processus que le gouvernement a utilisé pour renégocier les accords avec Firestone et ArcelorMittal.

Le LRDC a demandé à l'Équipe en charge du rapport d'identifier les facteurs qui ont permis le succès des renégociations et d'examiner la transparence et le caractère consultatif de ces processus. L'Équipe en charge du rapport doit également effectuer des recommandations sur l'harmonisation des pratiques utilisées dans les négociations avec ArcelorMittal et Firestone et du processus de négociation de concessions requis par la Loi sur les marchés publics et les concessions 2005 (PPCA). Le LRDC a demandé à l'Équipe en charge du rapport d'analyser les pratiques de négociation utilisées par le gouvernement, en particulier par le ministère des Ressources foncières, des Mines et de l'Énergie (MLME) et le ministère de l'Agriculture (MOA) dans les négociations qui ont suivi celles avec ArcelorMittal et Firestone, afin de déterminer quelles leçons pourraient être tirées de ces processus. Enfin, le LRDC a demandé à l'Équipe en charge du rapport de faire des recommandations sur la manière de renforcer les efforts de conformité et de suivi des contrats d'investissement/de concession qui ont lieu après la signature de ces derniers par le gouvernement.

L'Équipe en charge du rapport s'est réunie à Monrovia et, à partir du 17 mai 2008, a rencontré une série de personnes travaillant ou non au sein du gouvernement, pour mieux comprendre ces questions (une liste complète de toutes les personnes que l'Équipe en charge du rapport a interviewé figure à l'annexe I de la version intégrale du Rapport).

La version intégrale du Rapport présente les enseignements tirés par l'Équipe en charge du rapport et inclut les analyses et recommandations pour l'institutionnalisation, l'harmonisation et le renforcement des pratiques que le gouvernement a mises en œuvre lors des négociations avec ArcelorMittal et Firestone. L'Équipe en charge du rapport a organisé la version intégrale du Rapport de la manière suivante : la Section 2 contient le contexte historique qui a influencé ces négociations. Les Sections 3 et 4 décrivent les négociations avec ArcelorMittal et Firestone et leurs résultats. La Section 5 analyse les facteurs qui ont contribué au succès de ces dernières et présente des recommandations pour les institutionnaliser. La Section 6 examine le degré de transparence et le caractère consultatif du processus de négociation avec ArcelorMittal et Firestone et fournit quelques conseils pour améliorer les résultats dans ces domaines. La Section 7 compare les pratiques de négociation utilisées avec ArcelorMittal et Firestone au processus de négociation de concessions prévu par la PPCA. Une analyse des pratiques de négociation des concessions employées au sein du ministère des Ressources foncières, des Mines et de l'Énergie et du ministère de l'Agriculture, est également incluse dans cette Section, ainsi que des recommandations pour harmoniser les pratiques de négociation avec ArcelorMittal et Firestone avec celles prévues par la PPCA. La Section 8 présente les mesures que le gouvernement peut mettre en œuvre pour renforcer sa capacité à suivre et à garantir la conformité aux conditions stipulées dans les contrats de concession. La Section 9 présente la conclusion du rapport.

2. Processus de révision des contrats du GEMAP et négociations du gouvernement avec ArcelorMittal et Firestone : contexte et histoire

Cette section de la version intégrale du Rapport analyse de quelle manière la pratique de négociation et le succès des révisions des contrats avec ArcelorMittal et Firestone ont été influencés par les accords sur les révisions de concession du GEMAP signés par le NTGL. Elle fournit également le contexte historique du GEMAP et examine le processus de révision des contrats que ce programme prévoyait.

En juin 2006, la Présidente Sirleaf a lancé une révision séparée et indépendante des contrats et processus de négociation des concessions dont le travail se réalisait en parallèle à celui du Comité de révision des concessions et des contrats (CCRC) mandaté par le GEMAP. L'idée était d'accélérer la révision et la renégociation des accords avec ArcelorMittal et Firestone. À cette époque, le processus de révision mené par le CCRC était encore dans sa phase initiale. Contrairement à ce dernier, le processus accéléré comprenait uniquement des fonctionnaires et des conseillers techniques du gouvernement et n'incluait pas de représentants des partenaires internationaux et de la société civile du Libéria. Le processus accéléré était basé sur un Comité interministériel sur les concessions (IMCC)² et une équipe de négociation qui rendait des comptes directement à la Présidente et à son cabinet. Ces deux entités étaient dirigées par des ministres du gouvernement et travaillaient en parallèle à la révision CCRC, mandatée par le GEMAP, des contrats avec ArcelorMittal et Firestone ainsi que d'autres concessions.

Le processus engagé par le CCRC a permis la formation d'un consensus entre les partenaires internationaux, la société civile et le gouvernement du Libéria, sur la nécessité que ce dernier renégocie les contrats d'ArcelorMittal et Firestone. Ce consensus a permis au gouvernement de se protéger contre toute pression internationale lors du processus de révision et de renégociation. L'appui des investisseurs et des partenaires internationaux était lié au soutien international dont bénéficiait la révision des accords de concession mandatée par le GEMAP et signée par le NTGL.

Il est important de noter que la révision des contrats mandatés par le GEMAP n'a pas été inspirée par la volonté du gouvernement de tirer parti des profits exceptionnels obtenus par les investisseurs en raison de l'augmentation record des prix des matières premières produites au Libéria. Au contraire, la révision CCRC des contrats du NTGL a été due en grande partie aux doutes du gouvernement et des partenaires internationaux quant à la mauvaise gestion des finances publiques sous le NTGL. Le processus accéléré voulu par le gouvernement avait donc pour objectif d'élucider ces questions et surtout de répondre aux besoins immenses du pays au niveau économique et social après les nombreuses années de guerre dont il a souffert.

3. Les négociations avec ArcelorMittal

La décision du gouvernement, au début de l'année 2006, de revoir et renégocier la concession d'ArcelorMittal, était risquée. La société, qui exerçait son activité sous le nom de Mittal Steel Holdings NV, avait moins d'un an auparavant, le 17 août 2005, signé un Accord de développement minier (MDA) avec le NTGL. A travers ce dernier, elle obtenait les droits et la licence exclusifs pour explorer, développer, produire et commercialiser le minerai de fer et les minerais connexes dans la zone de concession qui avait dans le passé été accordée à la Liberia American-Swedish Minerals Company (« LAMCO ») dans un accord de concession datant des années 60. Le MDA ArcelorMittal était le premier investissement direct étranger au Libéria depuis plus de 20 ans, et ArcelorMittal avait promis au moins 900 millions de dollars en nouveaux investissements ; or, ces derniers étaient extrêmement nécessaires dans un pays sortant d'un conflit et étaient source d'espoir en un meilleur avenir.

La préparation du gouvernement au processus de révision du MDA d'ArcelorMittal a commencé en juin 2006 lorsque la Présidente a convoqué l'IMCC et lui a confié la tâche de revoir l'accord indépendamment du processus de révision CCRC en cours mais progressant lentement. L'IMCC était chargé de réaliser la révision des contrats d'ArcelorMittal et de préparer un rapport destiné à la Présidente présentant les modifications nécessaires. Au cours de ce processus, l'IMCC a reçu l'appui technique de plusieurs conseillers internes et externes au gouvernement. Contrairement au processus de révision CCRC, il n'existait pas de mécanisme formel pour inclure les opinions des parties non-gouvernementales intéressées. Cependant, et principalement en raison de l'accessibilité de la Présidente, le gouvernement a pu effectuer des consultations informelles avec les acteurs non gouvernementaux pendant cette période.

L'IMCC a livré son rapport sur le MDA à la Présidente dès la première semaine du mois d'août 2006. Le rapport n'était pas strictement confidentiel. Il n'était pas non plus considéré comme un document destiné au public mais plutôt comme un outil de négociation présentant les doutes du gouvernement liés au MDA. Le 28 août 2006, le CCRC a fourni son rapport sur le MDA. Il soutenait la décision du gouvernement de renégocier l'accord d'ArcelorMittal et concluait, entre autres, que le contrat ArcelorMittal n'était pas conforme aux lois libériennes en vigueur (par exemple, PPCA) au moment de son exécution et ne défendait pas les intérêts du pays. Le rapport conseillait au gouvernement de renégocier l'accord plutôt que de l'annuler, cette dernière solution étant en effet plus longue et plus coûteuse. Le rapport du CCRC dans une main et la révision du contrat de l'IMCC dans l'autre, la Présidente a désigné l'équipe en charge des négociations avec ArcelorMittal.

Alors que l'équipe du gouvernement se préparait pour le début des négociations avec ArcelorMittal, un important débat a eu lieu entre ses membres et les conseillers (par exemple, ISLP et LRDC) sur la stratégie adéquate à adopter. Les points de vue différaient sur le degré d'agressivité dont le gouvernement devait faire preuve dans le cadre de cette négociation. L'équipe et ses conseillers craignaient que si le gouvernement était trop agressif ou faisait des propositions déraisonnables, ArcelorMittal choisirait de recourir à un arbitrage plutôt que de négocier.

Les parties ont accepté de se retrouver à New York au mois de septembre pour lancer le premier cycle de négociations. Le gouvernement avait choisi cette ville pour deux raisons : 1) il considérait que l'équipe de négociation serait moins interrompue dans son travail et que les négociations seraient par conséquent menées avec plus d'efficacité à New York ; et 2) les conseillers du gouvernement, principalement l'équipe juridique de Cravath, étaient uniquement accessibles dans cette ville. En outre, ceci permettait au gouvernement de préserver la confidentialité de ces négociations. En effet, les conseillers techniques et le gouvernement considéraient que ces négociations ne devaient pas faire l'objet d'une couverture médiatique qui pourrait rendre difficile voire impossible son déroulement, ainsi que l'atteinte d'un accord avec ArcelorMittal.

Le gouvernement et ses conseillers ont décidé que leur stratégie consisterait à mener les pourparlers uniquement entre le négociateur principal du gouvernement et les représentants commerciaux d'ArcelorMittal. Même si les avocats d'ArcelorMittal posaient une question, la réponse du gouvernement devait être destinée aux représentants de la société. L'idée derrière cette stratégie était de ne pas rentrer dans des discussions juridiques techniques et faire en sorte que les parties aient la compréhension d'ensemble nécessaire pour favoriser l'amendement du contrat. Cette stratégie s'est révélée très efficace car ArcelorMittal disposait d'une équipe de représentants soudée et très expérimentée qui ne se contentait pas de déléguer le travail aux avocats.

La formation d'un consensus au sein de l'équipe de négociation a également été une stratégie importante employée par l'équipe du gouvernement pour examiner les questions essentielles à différentes étapes du processus avec ArcelorMittal. Dans ce but, l'équipe avait décidé qu'aucun membre ne parlerait au cours des sessions de négociation sans obtenir au préalable l'aval de la personne responsable de l'équipe au cours de la session. Si lors d'une session de négociation, les opinions des membres de l'équipe différaient sur la manière dont le gouvernement devait

répondre à une question donnée, le président de l'équipe de négociation demandait une pause et l'équipe du gouvernement s'installait dans une salle séparée pour trouver une position commune. Ces pourparlers ont été facilités par l'intervention des conseillers techniques. Une fois que les membres de l'équipe trouvaient une position commune, ils rentraient de nouveau dans la salle de négociation avec ArcelorMittal.

L'équipe de négociation du gouvernement a également utilisé de manière efficace le recours aux supérieurs hiérarchiques pour surmonter les impasses lors de cette négociation avec ArcelorMittal ou pour trouver un consensus au sein de l'équipe sur un sujet donné. L'équipe du gouvernement a ainsi consulté à plusieurs reprises la Présidente afin d'obtenir son avis et ses orientations.

Trois cycles de négociations ont eu lieu à New York entre l'équipe du gouvernement et ArcelorMittal. Le dernier cycle de négociations a été organisé à Monrovia à la fin du mois de décembre. Le 8 décembre 2006, les parties ont signé un Protocole non contraignant confidentiel qui stipulait que la version préliminaire du MDA amendé annexée au Protocole reflétait l'accord final entre les parties sur toutes les questions présentées par le gouvernement. Les parties ont également décidé de se rencontrer à Monrovia le 18 décembre 2006 pour finaliser les discussions sur les différents taux applicables liés aux droits de douane d'ArcelorMittal, et pour signer le MDA modifié. Les parties se sont retrouvées à Monrovia pour finaliser les annexes de l'accord. Ceci a été effectué rapidement mais ArcelorMittal a, par la suite, fait part de son insatisfaction vis-à-vis des dispositions sur la retenue à la source imposées aux sous-traitants et consultants dans le MDA amendé.

Le 23 décembre 2006, le président d'ArcelorMittal, Lakshmi Mittal, a envoyé un courrier électronique à la Présidente du Libéria pour essayer de résoudre le problème croissant que représentaient les dispositions sur les retenues à la source dans le cadre des négociations. Suite aux discussions entre la Présidente et le PDG d'ArcelorMittal, et après avoir reçu les recommandations des conseillers techniques du gouvernement, les parties ont finalement trouvé un accord sur ce sujet. Le MDA amendé avec ArcelorMittal a été signé par les deux parties le 28 décembre 2006. Le gouvernement a ensuite soumis l'accord au pouvoir législatif. Il a été ratifié par le Parlement et le Sénat le 27 avril 2007 puis signé par la Présidente.

Dans le cadre du processus de ratification, le MDA amendé a été imprimé sous forme de prospectus et diffusé à la population. La nouvelle version du contrat a été présentée au pouvoir législatif par l'équipe en charge de la négociation lors d'une audience publique qui a été diffusée en direct sur la radio. Au cours de cette dernière, le pouvoir législatif a écouté les avis d'un grand nombre de parties prenantes, y compris des représentants d'ArcelorMittal et de la société civile. Le MDA amendé a également fait l'objet d'une importante couverture médiatique nationale et internationale. Après plusieurs mois de débats, le pouvoir législatif a ratifié le MDA amendé. L'accord est en théorie disponible au public mais il n'est pas facilement accessible (par exemple, il pourrait être publié sur un site Web) comme le document *Résumé des principaux changements apportés au cours de la Révision de l'accord passé avec Mittal Mineral Development*

(« Résumé des changements au contrat passé avec ArcelorMittal »³) qui est, lui, publié sur le site Web de la résidence présidentielle et souligne les avantages obtenus par le gouvernement à travers l'amendement du MDA 2005.

Le document intitulé Résumé des changements au contrat passé avec ArcelorMittal présente les bénéfices contractuels retirés par le gouvernement en matière de propriété des infrastructures, de fixation des prix de cession, de ratio endettement/fonds propres, de prélèvements forfaitaires, de calculs de royalties, d'imposition sur le revenu, de droits de douane à l'importation, de la gouvernance au sein des entreprises, des paiements d'avance à l'État, de la souveraineté, des prestations sociales et de la protection de l'environnement.

4. Les négociations avec Firestone (Firestone Liberia, Inc.)

Le 12 avril 2005, le NTGL a signé un nouvel accord de concession avec Firestone Natural Rubber Company, LLC (« l'accord de concession 2005 »). La décision du gouvernement Sirleaf de réexaminer l'accord avec Firestone s'est heurtée à des défis différents de ceux posés par la révision du contrat avec ArcelorMittal.

Contrairement à ArcelorMittal, Firestone était présent et avait une activité au Libéria depuis presque 80 ans. Il ne s'agissait pas d'un nouvel investisseur tel qu'ArcelorMittal, qui essayait de parvenir à un accord afin d'exploiter une ressource naturelle et tirer profit de l'augmentation de ses prix au niveau mondial. En outre, la décision de revoir l'accord de concession 2005 était d'autant plus risquée que Firestone est, après le gouvernement, le plus grand employeur du pays avec presque 4000 employés. Or, l'emploi était un facteur essentiel pour préserver la paix et la stabilité dans un pays qui sortait d'une guerre. Le gouvernement était conscient que, même s'il comptait avec le soutien international, Firestone n'avait pas de raisons évidentes d'accepter des modifications importantes au contrat.

À la mi-2006, la Présidente a convoqué un IMCC afin qu'il analyse l'accord de concession 2005 et lui fasse parvenir ses commentaires sur ce dernier. La révision s'est faite, comme dans le cas d'ArcelorMittal, en parallèle à celle réalisée par le CCRC sur le même document. Comme dans le cas d'ArcelorMittal, l'objectif du gouvernement était d'accélérer la révision de l'accord afin de respecter les délais du programme national de redressement économique. L'IMCC a complété ce travail et a soumis son rapport à la Présidente. Comme pour l'IMCC ArcelorMittal, le rapport de l'IMCC pour Firestone, bien que n'étant pas confidentiel, était considéré comme un outil de négociation présentant les inquiétudes du gouvernement quant à l'accord de concession 2005. Pour cette raison, il n'a pas été rendu public. Lorsque le CCRC a soumis son rapport, il a également recommandé au gouvernement de renégocier le contrat avec Firestone.

En janvier 2007, alors que les négociations avec ArcelorMittal étaient achevées, la Présidente a désigné l'équipe du gouvernement en charge de la négociation avec Firestone. Le 9 et 10 février 2007, l'équipe de négociation a rencontré ses conseillers à Washington afin de finaliser le

Résumé des principales conditions. Au cours de cette étape, le gouvernement et ses conseillers techniques ont considéré qu'il était essentiel de préserver la confidentialité absolue du processus si le gouvernement voulait réussir à renégocier l'accord de concession 2005. En raison de la relation complexe avec Firestone, tous étaient conscients que les négociations réalisées sous l'œil des médias rendraient difficile voire impossible l'atteinte des objectifs que le gouvernement s'était fixés.

Firestone a accepté de participer aux rencontres, mais maintenait fermement sa position, considérant que l'accord de concession 2005 était valable et ne pouvait pas être révisé avant son échéance. L'équipe de négociation a décidé pour sa part de contrer la position de Firestone et de soutenir que le gouvernement avait le droit, outre dans le cadre du vaste mandat prévu par le GEMAP, d'exiger des modifications conformément aux termes du contrat lui-même.

L'équipe du gouvernement a utilisé la même stratégie que lors des négociations avec ArcelorMittal pour former un consensus. Elle a convenu que si au cours d'une session de négociations plusieurs opinions émergeaient sur un thème donné, le président de l'équipe de négociation demanderait une pause et les différents membres essaieraient, dans un espace séparé, de trouver une position commune. L'équipe a également eu recours à la stratégie consistant à contacter les supérieurs hiérarchiques, comme lors de l'amendement du contrat d'ArcelorMittal. Par exemple, elle a demandé l'avis de la Présidente sur les questions fiscales et relatives à la fabrication de produits à valeur ajoutée.

Le gouvernement et Firestone se sont rencontrés six fois pour négocier le contrat et, le 14 novembre 2007, les parties sont arrivées à un accord définitif sur toutes les questions essentielles en lien avec la révision de l'accord de concession 2005 réalisée par le gouvernement. L'accord et toutes ses annexes ont été soumis pour révision et approbation au cabinet et au conseil d'administration de Firestone. Les modifications apportées par ces processus ont été incorporées ultérieurement.

Le gouvernement et Firestone ont signé l'Accord de concession amendé et refondu le 22 février 2008 (« l'Accord de concession 2008 ») lors d'une cérémonie de signature, au ministère de l'Agriculture, à Monrovia.

Comme pour le MDA amendé d'ArcelorMittal, l'accord de concession 2008 a été présenté au pouvoir législatif par l'équipe en charge de la négociation lors d'une audience publique qui a été radiodiffusée en direct. Au cours de cet événement, le pouvoir législatif a écouté l'intervention d'un grand nombre de parties prenantes y compris les représentants de Firestone et de la société civile. L'amendement de ce contrat a également fait l'objet d'une couverture médiatique importante au niveau national et international. Dans le cadre du processus de ratification, l'accord de concession 2008 a été imprimé sous forme de prospectus et diffusé au public. Après plusieurs mois de débats publics et en huis clos, l'accord amendé a été ratifié par le pouvoir législatif et signé par la Présidente le 31 mars 2008.

Bien que l'accord ait effectivement été rendu public, il n'est pas facile d'en prendre connaissance (par exemple, il n'est pas publié sur un site Web) à la différence du *Résumé des principaux changements apportés au cours de la Révision de l'accord de 2005 avec Firestone Liberia Inc.* (« Résumé des changements apportés au contrat avec Firestone »⁴), qui est publié sur le site Web de la Présidence de la République et met en évidence les bénéfices engrangés par le gouvernement dans le cadre de l'Accord de concession de 2008 par rapport à l'Accord de concession de 2005.

Le document intitulé « Résumé des changements apportés au contrat avec Firestone » présente les avantages contractuels obtenus par le gouvernement concernant l'applicabilité générale des lois fiscales libériennes à Firestone dans le cadre de l'Accord de concession 2008, les autres taxes et droits applicables, les modalités de fixation des prix de cession, la production à valeur ajoutée, les prestations sociales et la durée du contrat.

5. Pratique de négociation employée avec ArcelorMittal et Firestone : analyses et recommandations

Le succès des récentes renégociations des contrats entre le gouvernement du Libéria et les sociétés ArcelorMittal et Firestone peut être attribué à plusieurs facteurs : 1) des leaders engagés qui ont dirigé le processus de négociation et ont permis d'instaurer une ligne de communication claire et directe entre les équipes de négociations et les principaux décideurs ; 2) des stratégies de négociation favorisant les efforts de collaboration et de recherche de consensus de la part de l'équipe des négociateurs de première ligne ; et 3) la capacité technique de l'équipe des négociateurs et la mise à sa disposition de ressources par l'intégration de conseillers internationalement reconnus, à chaque étape importante du processus de négociation.

Pour assurer que les futures négociations du gouvernement permettent d'obtenir des avantages similaires, le gouvernement doit institutionnaliser ces facteurs en : 1) maintenant une ligne de communication directe et claire entre la dernière instance de décision et l'équipe de négociation ; et 2) en renforçant ses efforts de développement de sa propre capacité à diriger, gérer et négocier des contrats d'investissement complexes par le développement et la formation de ses fonctionnaires, le recrutement, et l'éducation.

Le gouvernement peut également améliorer la pratique utilisée dans les négociations avec ArcelorMittal et Firestone en augmentant la transparence, à travers le développement : 1) de mécanismes formels qui exigent que l'équipe de négociation obtienne l'avis des parties prenantes non-gouvernementales affectées par l'activité de la concession ; et 2) de politiques et réglementations formelles régissant le droit de la population à prendre connaissance des contrats de concession.

Leadership actif : le leadership de la Présidente Sirleaf dans les négociations avec ArcelorMittal et Firestone a été un élément essentiel du succès de ces dernières. Dès le début du processus, la Présidente a géré le processus de négociation et permis une ligne de communication directe

entre le responsable de l'équipe et elle-même. La Présidente a entre autres : 1) communiqué clairement sa vision des priorités nationales au pays et aux investisseurs ; 2) établi des priorités au niveau de la révision des contrats tout en faisant preuve d'une compréhension des intérêts nationaux et de la manière dont une concession et son activité s'insèrent dans le cadre national libérien (par exemple, au niveau de ses besoins politiques, économiques et sociaux) ; 3) choisi les membres de l'équipe de négociation qui était composée d'individus ayant des compétences et des connaissances plurielles ; 4) établi une ligne de communication claire et directe entre elle-même et l'équipe de négociation ; 5) ajusté la taille du noyau dur de l'équipe chargée des négociations afin de préserver l'intégrité et le rythme de ces dernières ; et 6) autonomisé et soutenu l'équipe de négociation en faisant appel à l'assistance technique d'experts de renommée internationale, ces derniers ayant fait preuve d'un engagement personnel qui a fortement contribué au succès des négociations du gouvernement.

Lors de ces négociations, le leadership de la Présidence a prouvé sa cohérence, son intégrité (l'équipe de négociation savait qu'elle pouvait compter sur la Présidente, si nécessaire), et son engagement. La Présidente cherchait à être tenue au courant des derniers développements, écoutait l'équipe de négociation et ses conseillers, était accessible, cherchait à former un consensus, responsabilisait les participants, avait une connaissance profonde des questions négociées, et ses contributions étaient déterminantes. Le leadership de la Présidente a permis de diriger et gérer les divers acteurs des négociations, les problèmes qui ont émergé, et la dynamique même de ce processus, alors que l'atmosphère qui entourait ces négociations avait un poids politique important.

Travail d'équipe : le travail d'équipe du gouvernement lors des négociations avec ArcelorMittal et Firestone s'est révélé être un élément essentiel pour le succès de ce processus. Les équipes de négociation étaient composées de professionnels ayant des formations, une expérience et des points de vue très différents, ce qui a souvent donné lieu à la recherche de consensus pour présenter une position gouvernementale unifiée. Lors des négociations avec ArcelorMittal et Firestone, les membres de l'équipe ont eu une véritable volonté de parvenir à leur but car ils savaient qu'ils devraient répondre de leur travail devant la Présidente, et qu'ils devaient eux-mêmes présenter les résultats de l'amendement du contrat au pouvoir législatif et au peuple libérien. Les efforts de formation de consensus et de collaboration de l'équipe de négociation comprenaient : 1) un débat initial intense, parfois difficile, mais qui était essentiel pour assurer une bonne communication et un meilleur climat de confiance ; 2) la reconnaissance, par les membres de l'équipe, qu'ils avaient été choisis par la Présidente pour apporter leur expertise spécifique au groupe ; 3) le développement d'une compréhension claire des positions des uns et des autres, de leurs atouts et de leur importance pour atteindre les objectifs de négociation du gouvernement, et 4) la prise de conscience que certaines questions sur lesquelles il n'était pas possible de trouver un consensus pouvaient être résolues en ayant recours, en dernière instance, à la Présidente, tout en lui fournissant les recommandations de l'équipe sur la décision en question.

Ce processus de formation de consensus et de collaboration entre les équipes de négociation des accords avec ArcelorMittal et Firestone a été facilité par les stratégies mises en œuvre par ces équipes au cours des processus. Par exemple, aucun des membres du gouvernement ne prenait

la parole au cours d'une négociation sans avoir d'abord obtenu l'autorisation du président de l'équipe pour la session en question. Lorsqu'il paraissait clair que plusieurs opinions différentes émergeaient de l'équipe de négociation sur la réponse adéquate à donner, le responsable de l'équipe de négociation demandait une pause et l'équipe se rendait dans une salle séparée afin de trouver une position commune. L'accent mis sur la collaboration et la formation de consensus a favorisé le sentiment de travail partagé entre les membres de l'équipe, ce qui a permis à cette dernière de défendre les positions qu'elle avait adoptées face à toutes les parties prenantes (c'est-à-dire la Présidente, le pouvoir législatif et la population du Libéria).

Assistance technique de renommée internationale : le recours du gouvernement à des conseillers techniques de très haut niveau lors des négociations avec Firestone et ArcelorMittal a été essentiel au succès de ce processus. Au cours des négociations, ces conseillers ont préparé et informé l'équipe de l'IMCC. Les conseillers du Libéria ont formé l'équipe de négociation du gouvernement en lui apportant les connaissances nécessaires, en lui fournissant des recommandations sur les stratégies de négociation, et en suggérant des options pour résoudre les conflits. Les conseillers du gouvernement se sont tenus à la disposition de l'équipe de négociation 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et ce, grâce aux technologies et outils les plus modernes et aux ressources mises à disposition par les meilleurs cabinets d'avocats des États-Unis (Cravath dans la négociation avec ArcelorMittal et Hogan & Hartson dans le cas Firestone).

Tout au long du processus de négociation avec ArcelorMittal et Firestone, le rôle des conseillers du gouvernement était clair : ils conseillaient les équipes de négociation du gouvernement mais ne faisaient pas partie de ces dernières et n'étaient pas eux-mêmes des négociateurs. Les conseillers techniques se limitaient à fournir des avis, un soutien et des données aux équipes de négociation du gouvernement. Ces dernières étaient responsables de toutes les négociations avec ArcelorMittal et Firestone.

Le soutien apporté aux équipes de négociateurs du gouvernement par leurs conseillers techniques consistait : 1) à la rédaction préliminaire et la préparation de tous les documents, la réalisation des recherches nécessaires pour représenter la position du gouvernement, la consultation avec d'autres experts, si nécessaire, pour soutenir les positions du gouvernement, la modélisation des projections financières de l'impact des changements proposés par le gouvernement ; 2) à aider le gouvernement à trouver des compromis viables face à des difficultés ou des impasses apparentes, en utilisant leurs connaissances et leurs expériences obtenues au cours de longues carrières riches en négociations similaires ; 3) à fournir au gouvernement une opinion objective pour équilibrer les différences d'opinion entre l'équipe de négociation du gouvernement et les sociétés ; et 4) à faciliter les débats au sein de l'équipe du gouvernement afin de clarifier les implications des positions.

Recommandations : pour pouvoir garantir l'obtention d'avantages similaires dans les négociations en cours ou à venir, le gouvernement devrait institutionnaliser les avantages liés au leadership, au travail en équipe et à l'assistance technique. Il peut atteindre cet objectif en renforçant sa capacité à diriger, gérer et négocier des accords d'investissement complexes.

Le Libéria a obtenu des avantages significatifs grâce au succès des renégociations des contrats avec ArcelorMittal et Firestone entrepris par le gouvernement. Il est toutefois important de noter que ce processus a eu lieu en ayant recours aux plus hautes instances du gouvernement. En outre, afin de combler les carences de l'équipe gouvernementale chargée de négocier ce dossier, il a fallu avoir recours à une assistance technique externe. Un processus de négociation soutenu au plus haut niveau du gouvernement et par une assistance technique internationale n'a pas d'équivalent. Si le Libéria veut attirer davantage d'investisseurs internationaux afin de redynamiser son économie, il doit pour cela améliorer sa capacité à négocier des accords d'investissement complexes indépendamment des hauts fonctionnaires et des conseillers techniques externes.

Le gouvernement peut renforcer sa capacité de négociation d'accords d'investissements complexes en développant : 1) le parrainage, le développement professionnel et les programmes de formation destinés aux employés actuels du gouvernement qui ont participé aux négociations des contrats ; 2) le recrutement de personnel libérien au niveau local ou dans la diaspora ayant une expérience pertinente dans ce domaine ; et 3) l'octroi de bourses d'études et de formations pratiques à l'étranger pour les Libériens qui cherchent à mener une carrière en rapport avec les objectifs du gouvernement en matière d'accords de concession.

Pour atteindre ces objectifs, la version intégrale du Rapport recommande une approche en trois volets qui répond aux besoins du gouvernement en matière de capacités de court et long termes. Elle inclut : 1) sur le court terme : des programmes de formation, de développement professionnel et de parrainage ; 2) sur le moyen terme : le recrutement de personnel libérien au niveau local et parmi la diaspora afin d'appuyer les activités liées aux concessions du gouvernement ; et 3) sur le long terme : l'offre de bourses d'études et de formations pratiques à l'étranger pour les libériens ayant l'intention de poursuivre une carrière au sein du gouvernement qui soit en rapport avec l'activité de concession.

6. Accroître la transparence des négociations de concessions

Consultations des parties prenantes non-gouvernementales : le processus de négociation accéléré utilisé dans le cadre des contrats avec Firestone et ArcelorMittal n'a disposé d'aucun mécanisme formel pour la consultation des acteurs non-gouvernementaux.

Les entretiens avec les fonctionnaires du gouvernement ont mis en lumière l'absence d'un cadre pour incorporer la voix des parties prenantes non-gouvernementales au processus de révision du contrat de l'IMCC. La majorité des fonctionnaires du gouvernement, y compris la Présidente, sont favorables aux consultations des parties prenantes tant qu'elles restent succinctes, synthétiques et organisées au début de la phase de révision des contrats. Dans le cadre d'une telle approche, les consultations avec les parties prenantes non-gouvernementales devraient avoir lieu au moment de l'attribution de la concession, dans le cadre du processus d'appel d'offres, d'évaluation ou d'attribution. Si aucune consultation des parties prenantes non-gouvernementales n'a lieu à ce stade, alors il est conseillé qu'elles soient organisées au début de la révision du contrat.

Le développement d'un mécanisme de consultation des parties prenantes non-gouvernementales lors de la révision d'un contrat doit être effectué par le gouvernement dans le cadre du processus d'harmonisation de la PPCA avec les pratiques de négociation utilisées dans le cas d'ArcelorMittal et Firestone. Avant de créer un tel mécanisme, il est important d'obtenir les contributions et commentaires des parties prenantes non-gouvernementales (par exemple, les représentants des communautés traditionnelles, de la société civile, des syndicats, etc.).

Rendre les accords de concession accessibles au public : les contrats négociés par le gouvernement ont souvent un impact très important sur les communautés au niveau politique, social et économique. Le gouvernement est conscient des conséquences de ces accords, et s'est engagé à plus de transparence en rendant publics les accords avec Firestone et ArcelorMittal. Il existe cependant une certaine confusion au sein du gouvernement sur son obligation de rendre accessibles ces documents au public.

La plupart des fonctionnaires interviewés considèrent que les contrats signés par le gouvernement qui ne sont pas sujets à ratification (par exemple, les contrats d'incitation aux investissements ou les accords d'exploration minière), ne sont pas des documents publics et ne devraient pas, par conséquent, être rendus publics.

Le gouvernement doit traiter deux questions pour promouvoir la transparence : 1) trouver un moyen rentable de rendre accessibles les accords de concession ratifiés. Ceci peut être fait, par exemple, par la publication des contrats d'ArcelorMittal et Firestone sur les sites Web appropriés du gouvernement ; et 2) clarifier officiellement sa position sur la diffusion au public des contrats devant être ratifiés par le pouvoir législatif. Le Rapport recommande que le gouvernement rende ces contrats accessibles au public dans le cadre d'un décret-loi sur la liberté de l'information.

7. Comparaison des négociations accélérées aux pratiques de négociation prévues par la Loi sur les marchés publics et les concessions

La pratique de négociation que le gouvernement a utilisée avec succès dans les négociations avec ArcelorMittal et Firestone diffère du processus de négociation des concessions prévu dans la PPCA. Cette section de la version intégrale du Rapport met en lumière ces différences. La Section 7 compare également les pratiques de négociation du ministère de l'Agriculture, du ministère des Ressources foncières, des Mines et de l'Énergie à celles employées dans les négociations avec ArcelorMittal et Firestone. Enfin, ce document souligne les différences entre le processus de négociation prévu dans la Loi sur le secteur minier de 2000 et les pratiques de négociation utilisées avec ArcelorMittal et Firestone et prévues dans la PPCA.

Cette Section se conclut par la recommandation au gouvernement de résoudre les différences entre les divers processus de négociation en modifiant notamment la PPCA pour y inclure les meilleures pratiques employées dans les négociations avec ArcelorMittal et Firestone.

Le gouvernement a suivi une voie similaire lors de l'amendement du Code fiscal du Libéria (par exemple, le Code fiscal du Libéria de 2000) afin d'intégrer les avantages fiscaux tirés des négociations avec ArcelorMittal et Firestone.

Pour voir la comparaison entre le processus de négociation de concessions prévu par la PPCA et les pratiques employées par le MOA et le MLME lors de la révision des contrats d'ArcelorMittal et Firestone, veuillez consulter le tableau 3 (chapitre 7, page 72).

Recommandations : afin d'institutionnaliser les facteurs qui ont contribué au succès des négociations récentes, le gouvernement doit appliquer ces meilleures pratiques aux différents processus de négociation actuellement en cours. Pour harmoniser la PPCA, la Loi sur le secteur minier 2000, et les pratiques utilisées par le MOA et le MLME, les meilleures pratiques utilisées dans les négociations avec ArcelorMittal et Firestone doivent être appliquées dans : 1) le processus de constitution de l'équipe de négociation ; 2) la composition de l'équipe de négociation ; 3) la composition et le fonctionnement de l'IMCC ; et 4) le processus de consultation des parties prenantes non-gouvernementales.

Le gouvernement doit établir une pratique de négociation unique que tous les ministères suivront lors de futures négociations de concessions. Elle doit inclure les meilleures pratiques de la Loi sur le secteur minier 2000, de la PPCA, et les pratiques de négociation employées avec ArcelorMittal et Firestone.

Afin de créer un processus de négociation unique, l'Équipe en charge du rapport recommande au gouvernement d'amender la Section VI de la PPCA, *Procédures spécifiques pour traiter les accords de concession*, et de prendre les mesures suivantes : 1) convoquer un IMCC pour étudier, débattre et rédiger les amendements de la Section VI de la PPCA ; 2) solliciter l'assistance technique des conseillers internationaux du gouvernement ; et 3) obtenir l'opinion officielle des parties prenantes non-gouvernementales concernant la version préliminaire des amendements et ce, avant qu'elle ne soit soumise au Cabinet.

8. Suivi et respect des accords de concession

Dans cette section, l'Équipe en charge du rapport remarque que, afin de maximiser les avantages tirés des contrats de concession négociés, le gouvernement devra réaliser le suivi et assurer le respect des conditions stipulées dans les accords de concession.

La manière de contrôler et de faire respecter les conditions prévues dans les accords est un sujet qui devrait faire l'objet d'une étude séparée. Cependant, l'Équipe en charge du rapport a effectué un certain nombre de recommandations qui méritent d'être analysées plus en profondeur : 1) centraliser les ressources liées aux concessions dans un seul secrétariat ou bureau ; 2) augmenter le mandat, l'autorité, le personnel, les ressources et les financements de l'actuel Bureau des concessions ; 3) rehausser la stature, la position et la structure de communication du

bureau ; et 4) développer un processus et un cadre juridique pour les contrats de concession qui comprennent et soutiennent le travail du Bureau.

L'Équipe en charge du rapport recommande que le gouvernement combine son étude sur le renforcement de sa capacité à suivre et à assurer la conformité des dispositions des accords de concession signés, avec son étude sur les efforts interministériels pour harmoniser ses différentes pratiques de négociation de concessions. Ceci permettrait d'assurer que l'ensemble du processus de contrats de concession pour le Libéria est analysé. À travers une telle étude, les rôles et les fonctions du Bureau des concessions et des différents comités ministériels participant au processus de concession, pourraient être examinés dans le cadre de l'amendement de la PPCA. Si une demande formelle est réalisée, les conseillers internationaux du gouvernement (par exemple, RWI, PNUD et ISLP) fourniraient très probablement l'appui technique nécessaire.

9. Conclusion

La version intégrale du Rapport présente la pratique de négociation que le gouvernement a mise en œuvre avec succès lors des révisions des contrats d'ArcelorMittal et de Firestone. En outre, elle présente des analyses et des recommandations sur le renforcement, l'institutionnalisation et l'harmonisation du processus que le gouvernement utilise dans les négociations de concessions. Enfin, le Rapport propose des mesures pour renforcer la capacité du gouvernement à suivre et à respecter les conditions prévues dans ces contrats.

En particulier, le Rapport présente plusieurs facteurs importants expliquant les acquis significatifs obtenus dans le cadre des révisions des contrats avec ArcelorMittal et Firestone : 1) le leadership de la Présidente ; 2) le travail en équipe et la formation d'un consensus au sein des équipes de négociation du gouvernement grâce à la mise en œuvre de stratégies de négociation réussies ; et 3) le recours à une assistance technique fournie par des conseillers de renommée internationale.

Pour garantir l'obtention d'acquis similaires dans le cadre des négociations de concessions actuelles et futures, le gouvernement doit : 1) développer et optimiser sa propre capacité de gestion et de négociation d'accords d'investissement complexes ; 2) organiser des consultations avec les parties prenantes non-gouvernementales affectées par l'activité de la concession et obtenir leurs avis ; et 3) promouvoir la transparence en rendant les accords de concession plus accessibles au public.

Afin de tirer parti de son succès récent dans les négociations avec ArcelorMittal et Firestone, le gouvernement devrait incorporer ses meilleures pratiques dans sa politique en modifiant la PPCA. Ces amendements institutionnaliseraient ces pratiques et garantiraient qu'un processus de négociation unique soit suivi par toutes les agences et ministères du gouvernement.

Enfin l'Équipe en charge du rapport suggère que le gouvernement envisage le renforcement de ses capacités à suivre et à respecter les conditions des accords de concession, en étudiant le rôle que le Bureau des concessions pourrait jouer dans le processus de négociation des concessions au Libéria.

Notes de fin de document

- ¹ Voir le Rapport complet pour une liste des acronymes.
- ² Le comité ministériel créé par la Présidente afin de revoir les contrats d'ArcelorMittal et Firestone est désigné dans ce Rapport par l'acronyme IMCC (Comité interministériel sur les concessions).
- ³ Ce document est disponible à l'adresse suivante : <http://www.emansion.gov.lr/doc/MittalAgreementFinalMitrix.pdf>.
- ⁴ Ce document est disponible à l'adresse suivante : <http://www.emansion.gov.lr/doc/FirestoneAgreementComparison20052008.pdf>.



1. Introduction

Le gouvernement de la Présidente Ellen Johnson Sirleaf a dû faire face à d'énormes défis liés à l'économie et à la sécurité, et était l'objet de toutes les espérances lorsqu'il a pris le pouvoir le 16 janvier 2006. Le Libéria sortait alors d'un conflit qui avait déchiré le pays pendant 14 ans et qui a pris fin en 2003.

Ce conflit a fait plus de 300 000 victimes dans un pays comptant un peu plus de 3 millions d'habitants, et des dizaines de milliers de blessés. Il a provoqué des mouvements de réfugiés de centaines de milliers de Libériens. Les institutions juridiques et de gouvernance ont été détruites. Les seigneurs de guerre ont utilisé le Libéria comme base pour leurs activités de trafic de diamants, d'armes, pour le blanchiment d'argent sale de groupes terroristes internationaux, et ont soutenu les activités criminelles qui déstabilisaient le pays, la région ou autre.

En outre, les activités commerciales et productives du Libéria ont cessé car les chefs de guerre et leurs partenaires saccageaient et vandalisaient le pays, ceci entraînant la chute vertigineuse des revenus et une forte augmentation de la pauvreté. Le revenu moyen (par rapport à 2005) est passé de 1269 dollars en 1980 à 163 dollars en 2005, ce qui représente une baisse de 87 %. Le chômage est devenu la norme et alimentait l'insécurité. Les finances publiques ont chuté à tel point que le montant total des revenus du pays était de 80 millions de dollars en 2005, ce qui représentait une dépense publique totale par habitant de 25 dollars, un des niveaux les plus faibles au monde. Des années de mauvaise gestion ont laissé le Libéria avec une dette totale de 3,7 milliards de dollars, ce qui équivaut à 3000 % de ses exportations.

Lorsque le gouvernement est arrivé au pouvoir, de nombreuses routes étaient impraticables en raison des dégâts provoqués par le conflit. Cette situation minait encore davantage la capacité du pays à retrouver une situation économique normale et à rétablir la sécurité. Pendant plus de 15 ans, le pays a vécu sans électricité, sans eau courante et sans lignes de téléphone fixes. Sur les 325 établissements de santé en fonctionnement avant la guerre, 95 % étaient en partie ou totalement détruits. Le pays ne pouvait compter que sur 50 médecins libériens pour répondre aux besoins de santé du pays, soit 1 médecin pour 70 000 habitants. En 2006, environ 70 %

des établissements scolaires étaient partiellement ou totalement détruits suite aux conséquences de la guerre, et la majorité des enfants du pays et de sa jeunesse ne fréquentait pas l'école (gouvernement du Libéria).

C'est dans ce contexte que la Présidente Sirleaf et son gouvernement ont entamé les efforts pour revitaliser l'économie du Libéria, assurer la paix, créer des emplois, reconstruire l'infrastructure et restaurer les services de base. Dans le cadre de cette action, la Présidente a annoncé, peu après sa prise de fonction, que le gouvernement examinerait tous les accords de concession du pays.

Cette annonce s'est appuyée sur un accord signé en septembre 2005 entre le gouvernement national de transition du Libéria (« NTGL ») et ses partenaires internationaux et bailleurs de fonds, qui prévoyait, entre autres, le réexamen de tous les contrats signés par le NTGL entre 2003 et 2006. Cet accord, également intitulé GEMAP (Programme d'aide à la gouvernance et à la gestion économique), était pour les bailleurs de fond internationaux du Libéria une réponse aux préoccupations mondiales concernant la mauvaise gestion des finances publiques par le NTGL et à la menace que cette situation posait au processus de paix. Dans le cadre du GEMAP, les accords de concession de Mittal Steel Holdings N.V. (« ArcelorMittal ») et de Firestone Natural Rubber Company LLC (« Firestone ») signés en 2005 par le NTGL, étaient tous les deux sujets à révision par la Commission des concessions et des marchés publics (« PPCC »).

À la mi-2006, en raison du lent démarrage de la révision du contrat par la PPCC et afin de répondre immédiatement aux attentes élevées et aux immenses besoins du Libéria d'après conflit, le gouvernement a lancé une révision accélérée, séparée et indépendante des contrats avec ArcelorMittal et Firestone, les deux plus grands accords de concession du pays. La révision accélérée et la pratique de négociations adoptées par le gouvernement ont permis la modification des accords avec ces deux sociétés au bénéfice notamment du Libéria par rapport aux accords initiaux de concession signés par le NTGL.

Le contrat amendé d'ArcelorMittal contient 30 améliorations par rapport à l'accord originel ; le contrat amendé de Firestone contient environ 40 améliorations. Ces dernières portent notamment sur le prix de cession, les impôts, les droits de douane, les conditions des accords, la gouvernance d'entreprise, la propriété de l'infrastructure, la production à valeur ajoutée, des questions de souveraineté et d'environnement et, surtout, sur des avantages sociaux supplémentaires (par exemple, les besoins des Libériens en termes de logement, d'approvisionnement en eau et d'assainissement, d'éducation, d'emploi, de formation et d'obligations communautaires au-delà des zones de concessions). L'amendement de ces deux contrats a favorisé la croissance des investissements et la création d'emplois au Libéria.

L'amendement des contrats ArcelorMittal et Firestone a été accepté par la population libérienne, ratifié par le parlement et a reçu l'appui des pays donateurs, du FMI et/ou la Banque mondiale et de la société civile internationale. ArcelorMittal et Firestone ont tous les deux fait part de leur satisfaction vis-à-vis du résultat du processus de négociation et, suite à la signature de l'accord amendé, le président d'ArcelorMittal a augmenté les investissements de la société au Libéria de

500 millions de dollars (1,5 milliard de dollars au total) dans le cadre de ce qu'il a nommé un partenariat renouvelé avec le gouvernement libérien. Le gouvernement a largement diffusé les résultats de ces renégociations comme moyen de gagner la confiance des investisseurs et pour leur prouver que le Libéria est « de nouveau ouvert au commerce ».

Le succès des négociations que le Libéria a menées avec ArcelorMittal et Firestone a également attiré l'attention des gouvernements africains cherchant à s'assurer que leur pays maximise la valeur des accords de concession portant sur leurs ressources naturelles. Parmi ces derniers, certains évaluent la manière de tirer un meilleur parti des accords de concession, et évaluent si : 1) ils doivent créer une nouvelle législation et/ou mettre en œuvre un nouveau cadre réglementaire ou 2) ils doivent renégocier leurs accords de concession au cas par cas. Bien que reposant sur un contexte spécifique et sur ses propres objectifs de développement, le succès de la renégociation des deux plus grands contrats de concession réalisée par le Libéria est un apport intéressant pour les gouvernements africains. Un certain nombre de pays du continent (par exemple, la Guinée, le Sierra Leone, et la Tanzanie) ont fait part de leur intérêt d'obtenir davantage de données sur le processus de négociation des concessions au Libéria.

Les pratiques de négociation utilisées dans le cadre des contrats d'ArcelorMittal et Firestone sont bien comprises au sein du gouvernement mais n'ont pas fait l'objet d'une étude, et certains fonctionnaires du gouvernement ont des doutes sur leurs exigences. Afin de développer un processus de négociations qui fasse l'objet d'un suivi plus constant et repose sur les meilleures pratiques, le bureau de la Présidente, via le Comité de développement et de reconstruction du Libéria (LRDC), a demandé à l'Équipe en charge du rapport, dirigée par le conseiller juridique principal du bureau de la Présidente et financée par Revenue Watch Institute (RWI), de préparer un compte rendu précisant et analysant les pratiques du gouvernement utilisées dans la renégociation des contrats avec ArcelorMittal et Firestone.

Le Rapport fournit des recommandations pour institutionnaliser, harmoniser et renforcer les pratiques de négociations employées par le gouvernement dans le cadre des négociations avec ArcelorMittal et Firestone. En outre, il comprend des conseils sur le suivi de contrat et sur les efforts de conformité du gouvernement après la signature d'un contrat.

L'Équipe en charge du rapport s'est réunie à Monrovia et, à partir du 17 mai 2008, a commencé ses réunions au sein et en dehors du gouvernement pour améliorer sa compréhension de ces questions. Des interviews ont été réalisées avec de nombreux fonctionnaires participant au processus de négociations sur les concessions, y compris la Présidente, les responsables de tous les ministères pertinents, les PDG et autres représentants de sociétés participant aux négociations, les conseillers techniques et les membres de la PPCC. À l'annexe I figure une liste de toutes les personnes rencontrées par l'Équipe en charge du rapport. Le Questionnaire que cette dernière a utilisé au cours des entretiens figure dans l'Annexe II.

L'Équipe en charge du rapport désirait apporter des réponses à un certain nombre de questions dans le cadre de sa mission, notamment :

1. Quels facteurs historiques ont suscité le développement des pratiques de négociation mises en œuvre par le gouvernement dans le cadre des négociations de Firestone et d'ArcelorMittal ?
2. Comment ont fonctionné les pratiques de négociation mises en œuvre dans le cadre des contrats avec Firestone et ArcelorMittal ?
3. En quoi les pratiques de négociation utilisées dans le cadre des contrats avec Firestone et ArcelorMittal ont-elles été une réussite ? Comment peuvent-elles être améliorées dans le cadre des futures négociations de concessions ?
4. Les pratiques utilisées dans la renégociation des contrats de Firestone et ArcelorMittal sont-elles différentes de celles employées dans le cadre de la PPCA ? Sont-elles différentes des pratiques appliquées par le ministère des Ressources foncières, des Mines et de l'Énergie et le ministère de l'Agriculture ? Que devrait faire le gouvernement pour harmoniser les différences existantes ?
5. Quelles mesures le gouvernement devrait-il prendre pour renforcer sa capacité d'assurer le suivi et contrôler le respect des termes des accords de concession qu'il a conclus ?

Le Rapport tente de répondre à ces questions de la manière suivante : la Section 2 fournit le contexte historique dans lequel le gouvernement a mené les négociations avec ArcelorMittal et Firestone. Les Sections 3 et 4 décrivent respectivement les négociations avec ArcelorMittal et Firestone et les résultats obtenus. La Section 5 analyse les facteurs qui ont contribué à la réussite des négociations avec ArcelorMittal et Firestone et présente un certain nombre de recommandations pour essayer de reproduire et institutionnaliser ces facteurs. La Section 6 étudie le niveau de transparence et de consultation dans le cadre de ces négociations et propose des améliorations en ce sens. Dans la Section 7, les négociations avec ArcelorMittal et Firestone sont comparées au processus de négociation des concessions prévu par la PPCA. Toujours dans cette Section, les pratiques de négociations du ministère des Ressources foncières, des Mines et de l'Énergie ainsi que celles du ministère de l'Agriculture sont analysées, et des propositions pour harmoniser les pratiques de négociations utilisées dans les pourparlers avec ArcelorMittal et Firestone et celles de la PPCA sont présentées. La Section 8 propose des mesures que le gouvernement devrait prendre pour renforcer sa capacité à réaliser le suivi et à assurer le respect des conditions des accords de concession. La Section 9 présente les conclusions du Rapport.



2. Contexte

2.1 Introduction

L'appui international en faveur de la révision des contrats par le GEMAP signée par le gouvernement intérimaire a permis d'assurer la coopération d'ArcelorMittal et Firestone. La révision par le GEMAP a eu lieu parallèlement à la révision accélérée des accords avec ArcelorMittal et Firestone par le gouvernement, et a influencé la stratégie de négociation adoptée par le gouvernement. Cette section présente le contexte historique du GEMAP et du processus de révision des contrats qu'il prévoyait. La Section 2 indique de quelle manière la contribution du GEMAP a favorisé le succès des pratiques de négociations du gouvernement dans le cadre des contrats passés avec ArcelorMittal et Firestone.

2.2 Examen par le Libéria des contrats signés par le gouvernement national de transition du Libéria dans le cadre du GEMAP (Programme d'aide à la gouvernance et à la gestion économique)

Le GEMAP est issu du CPA (Accord général de paix) que les factions rebelles du Libéria ont signé à Accra le 18 août 2003, notamment grâce à l'appui et l'insistance des partenaires internationaux du pays. L'accord de paix prévoyait, parmi ses dispositions, la création d'une Commission des monopoles et des contrats (CMC) afin «... d'assurer que tous les engagements budgétaires et relatifs aux finances publiques du gouvernement de transition nationale du Libéria (NTGL) [soient] transparents, ne créent pas de monopoles et soient respectueux du droit libérien et des pratiques commerciales internationales reconnues ». Les partenaires internationaux du Libéria et sa société civile ont demandé la création de cette Commission afin de lutter contre la corruption endémique et l'absence de contrôle financier qui caractérisaient les passations de marchés publics et de contrats avant l'arrivée du NTGL.

Cependant, l'efficacité de la Commission des monopoles et des contrats a été limitée par les retards dans l'adoption du cadre réglementaire régissant ces opérations. Inquiets de l'échec de la CMC et de la poursuite de la corruption et d'une mauvaise gestion des finances publiques sous le NTGL,

les partenaires internationaux du Libéria ont lancé des discussions avec le NTGL sur le GEMAP¹. En septembre 2005, le NTGL et les Nations unies, la Banque mondiale, l'Union européenne, le Fonds monétaire international, les gouvernements du Ghana, du Nigéria et des États-Unis, ainsi que la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest et l'Union africaine, ont signé le GEMAP. Ce programme prévoyait, entre autres, la révision de tous les contrats et concessions passés par le NTGL (c'est-à-dire, les contrats et concessions convenus entre le 14 octobre 2003 et le 16 janvier 2006). Parallèlement à la signature du GEMAP, l'Assemblée législative nationale de transition du Libéria a promulgué la loi sur les marchés publics et les concessions (PPCA) le 8 septembre 2005. Cette dernière prévoyait la suppression de la CMC au moment de la prise de fonction du gouvernement élu démocratiquement.

Lorsque la Présidente Sirleaf a pris ses fonctions le 16 janvier 2006, elle a promis que son gouvernement répondrait à l'appel de la communauté internationale de réviser, à travers le GEMAP, les contrats et les concessions signées par le NTGL. En mai 2006, le gouvernement et ses partenaires internationaux ont finalisé un Cadre directeur pour la révision des contrats et concessions du NTGL (« Le cadre ») sous les auspices du GEMAP. Le Cadre (voir Annexe III) prévoyait que le gouvernement crée un Comité de révision des concessions et des contrats (CCRC) ayant pour mandat l'examen de tous les contrats et les concessions passés par le NTGL.

Le Comité de révision des concessions et des contrats devait communiquer ses résultats au Comité technique du GEMAP (« GEMAP-TS ») et en dernier lieu au Comité directeur de la gouvernance économique (« EGSC ») dirigé par la Présidente Sirleaf. L'EGSC et le GEMAP-TS étaient constitués de représentants du gouvernement, des partenaires internationaux du Libéria et de la société civile. Afin de soutenir le processus de révision des contrats et de réaliser la réforme du système de passation des marchés, la Commission des concessions et des marchés publics (PPCC), le successeur de la Commission des monopoles et des contrats désormais supprimée, a reçu une subvention de 1,5 million de dollars de la Banque mondiale.

La Présidente a nommé le président de la PPCC au poste de directeur du CCRC. Parmi les autres membres du CCRC figurent des représentants du ministère de la Justice, de l'Ordre national des avocats du Libéria, de la Chambre de commerce du Libéria et d'un expert international indépendant spécialiste des concessions et des contrats également en charge de diriger le Secrétariat technique du CCRC (« CCRC-TS »).

Le CCRC-TS a été chargé de la révision des contrats et des concessions réalisés par le NTGL et comprenait, de manière intermittente, quatre avocats internationaux financés par la Banque mondiale, l'USAID et les Nations Unies, ainsi qu'un avocat libérien financé par l'USAID pour un contrat de quatre mois. Le CCRC-TS a également reçu une assistance juridique gratuite de l'International Senior Lawyers Project (« ISLP ») et de six étudiants en droit de la Columbia Law School de New York. Des experts sectoriels ont participé à ces activités et, outre l'équipe dirigeante, le CCRC-TS comptait trois employés à plein temps. Le personnel du CCRC-TS recevait des honoraires compétitifs afin d'attirer des candidats compétents.

Le CCRC-TS a commencé ses activités le 25 juin 2006. Les Libériens ont été informés du mandat du CCRC (de réviser les contrats signés par le NTGL), et des efforts ont été menés à travers les médias locaux et Internet pour solliciter les sous-traitants et les cessionnaires d'envoyer leurs contrats afin qu'ils soient révisés. Ainsi, 105 contrats signés par le NTGL ont été identifiés dont 95 ont été révisés par le CCRC-TS. Sept contrats n'avaient pas été conclus par écrit et 3 licences de télécommunications² avaient été mises de côté afin d'être révisées ultérieurement car aucun expert dans ce domaine n'était disponible.

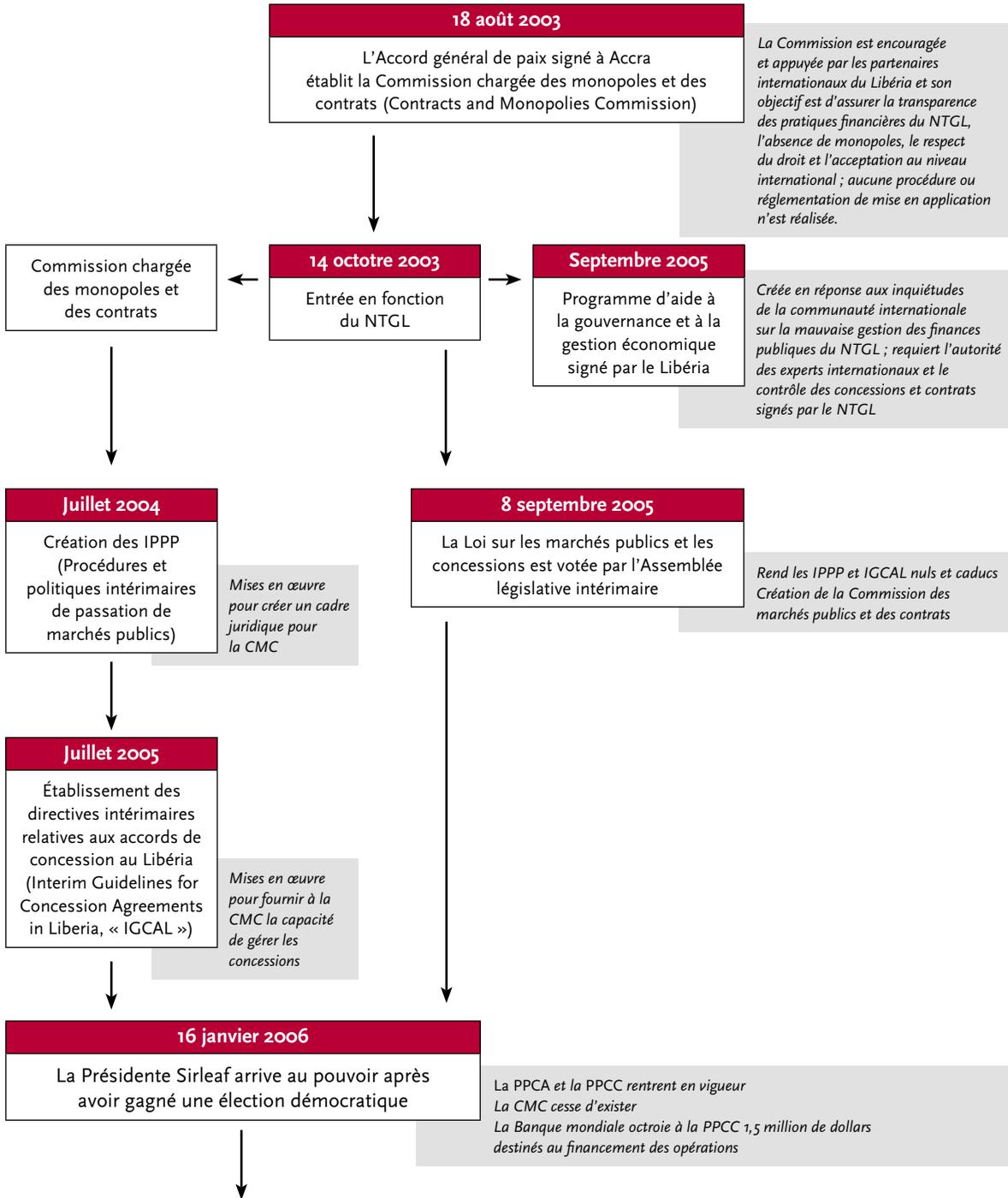
Le CCRC a utilisé les critères suivants pour déterminer la validité des contrats : 1) attribution du contrat par exemple : est-ce que la société est une entité juridique authentique ? Est-ce que l'appel d'offres était public et a-t-il été notifié correctement ? ; 2) considérations techniques relatives au contrat (par exemple : est-ce que le contrat est clair au niveau des conditions et obligations des parties ? Y a-t-il des clauses relatives aux pénalités et à la performance ?) ; 3) performances du contrat (par exemple : les deux parties ont-elles respecté les obligations prévues dans le contrat ?) ; et, 4) évaluation économique du contrat (par exemple : le contrat était-il équitable pour le Libéria ? est-ce que la durée du contrat était adéquate en tenant compte des circonstances locales ?).³

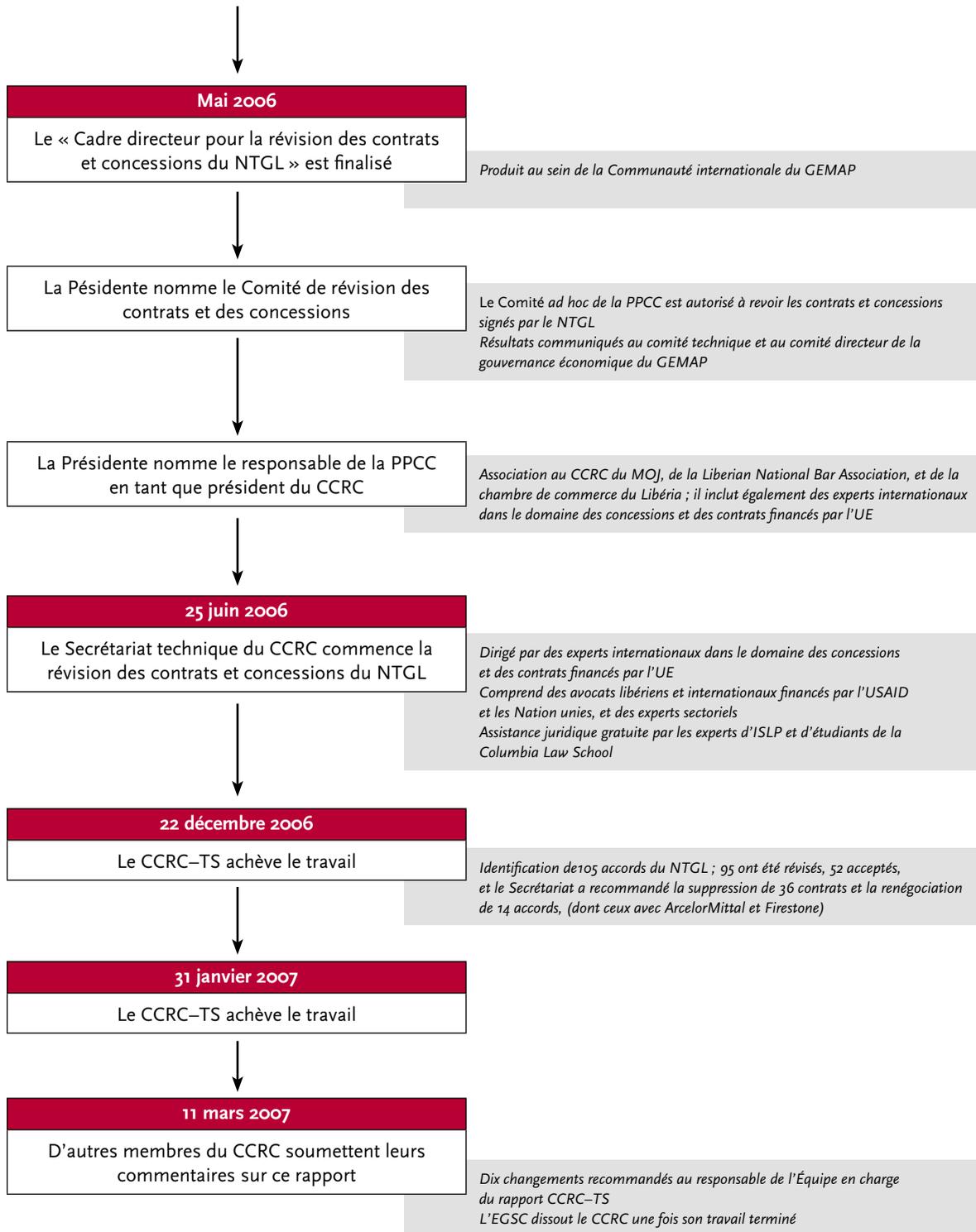
Parmi les 95 contrats que le CCRC-TS a révisé, 52 accords ont été acceptés, 36 ont fait l'objet d'une recommandation d'annulation⁴ et 14 d'une recommandation de renégociation. Les 14 contrats qui ont fait l'objet d'une recommandation de renégociation comprenaient 5 accords dans le secteur pétrolier ainsi que les contrats passés avec ArcelorMittal et Firestone⁵. La renégociation de ces derniers s'est achevée et les 5 contrats dans le domaine pétrolier ont été révisés ou sont en cours de renégociation, la National Oil Company of Liberia étant chargée de ce processus. Le degré d'avancement des renégociations des 8 contrats envoyés au ministère de la Justice n'a pas pu être déterminé au moment de la rédaction de ce Rapport.

Le CCRC-TS a conclu ses activités le 22 décembre 2006 et, suite à la remise du rapport final à l'EGSC, le Comité de révision des contrats et des concessions a été dissous.

Graphique 1

Chronologie des accords et des comités qui ont conduit à la révision des contrats signés par le NTGL





2.3 Le processus d'examen du contrat à travers le GEMAP et les négociations avec ArcelorMittal et Firestone

En juin 2006, alors que le processus de révision des contrats prévu par le GEMAP en était encore à sa phase initiale, la Présidente a décidé d'accélérer l'examen et la renégociation des contrats passés avec ArcelorMittal et Firestone afin de respecter les délais que son gouvernement avait définis dans son programme de redressement économique et de réduction de la pauvreté. Le gouvernement a ainsi lancé un processus accéléré de renégociation et de révision des contrats indépendant de l'examen du CCRC. Contrairement à ce dernier, qui était réalisé dans le cadre du GEMAP, seuls les fonctionnaires du gouvernement et leurs conseillers techniques ont participé au processus accéléré. Celui-ci ne comprenait pas les partenaires internationaux du Libéria ni les membres de la société civile. Il était dirigé par les ministres du gouvernement et a eu lieu en parallèle à la révision par le CCRC, dans le cadre du GEMAP, des accords avec ArcelorMittal et Firestone et autres contrats. Le processus accéléré était dirigé par un comité interministériel sur les concessions (IMCC)⁶ et une équipe de négociation en relation directe avec la Présidente et son cabinet.

Le processus du CCRC a progressé plus lentement pour diverses raisons. Il était sujet aux pressions politiques liées aux différences d'ordre du jour de chacun des partenaires internationaux du Libéria, de la société civile et du gouvernement. Les différents niveaux de révision (c'est-à-dire, CCRC-TS, CCRC, PPCC, GEMAP-TC et EGSC) et le grand nombre de participants (c'est-à-dire, les partenaires internationaux du Libéria, la société civile et le gouvernement) ont également contribué à ralentir le processus. Le financement, le travail en équipe et la construction d'un consensus se sont révélés difficiles dans le cadre du processus GEMAP et ont contribué à son ralentissement. Bien que le processus en question ait commencé en septembre 2005, les révisions des contrats n'ont débuté qu'en juin 2006 en raison des difficultés de coordination et de financement rencontrées. Une fois que le processus de révision du CCRC a été lancé, il lui a fallu 9 mois pour se conclure ; 6 mois ont été dédiés au travail de terrain consistant principalement en la réalisation de rapports intérimaires au GEMAP-TC et à l'EGSC, et 3 mois pour produire les rapports finaux. Le dernier rapport du CCRC a été soumis en mars 2007, bien des mois après que le gouvernement ait finalisé la modification de l'accord de concession avec ArcelorMittal.

Le processus du CCRC a cependant créé un consensus entre les participants sur la nécessité de renégocier les contrats avec ArcelorMittal et Firestone. Ce consensus était important car il a favorisé la crédibilité au niveau international de la décision du gouvernement d'accélérer le processus de révision et de renégociation des contrats passés avec ArcelorMittal et Firestone. Le rôle important joué par l'ensemble des acteurs du processus du CCRC a apporté un sentiment de liberté et de transparence à la décision du gouvernement de conduire une révision et une renégociation accélérées indépendantes des contrats passés avec ArcelorMittal et Firestone.

En conclusion, il est important de noter que la révision des contrats par le gouvernement n'a pas été liée essentiellement à la volonté de profiter de l'augmentation du prix des matières premières pour obtenir des bénéfices plus importants. En effet, la révision des contrats signés par le

NTGL s'explique principalement par l'inquiétude et les doutes du gouvernement concernant la mauvaise gestion des finances publiques par le NTGL. La procédure accélérée de révision des contrats ArcelorMittal et Firestone menée par le gouvernement a donc eu pour ambition de trouver une solution à la mauvaise gestion des finances publiques par le NTGL, et a été principalement motivée par la nécessité de répondre rapidement aux besoins économiques et sociaux de la société libérienne dans une situation d'après-guerre.



3. Les négociations avec ArcelorMittal

3.1 Contexte

La décision du gouvernement, début 2006, de revoir et renégocier la concession avec ArcelorMittal était risquée. La société, qui opérait alors sous le nom de Mittal Steel Holdings NV avait, moins d'un an auparavant (le 17 août 2005), signé un accord de développement minier (MDA) avec le NTGL et avait ainsi obtenu le droit exclusif et le permis d'exploration, de développement, de production et de distribution du minerai de fer et des minéraux connexes dans la zone de concessions qui avait autrefois été attribuée à la Liberia American-Swedish Minerals Company (LAMCO) lors d'un accord conclu dans les années 60. Dans le cadre de ce MDA, ArcelorMittal avait acquis et s'engageait à réhabiliter les plus grands chemin de fer et port du Libéria utilisés pour le transport du minerai de fer, ces deux derniers étant hors de fonctionnement en raison des détériorations importantes occasionnées par la guerre civile.

Le MDA avec ArcelorMittal était le premier investissement direct étranger significatif au Libéria depuis plus de 20 ans. Dans un pays sortant d'un conflit, dont plus de 80 % de la population était au chômage, où l'infrastructure et les services de base étaient sporadiques, et qui avait été presque totalement détruit par la guerre, ArcelorMittal promettait presque 900 millions de dollars en nouveaux investissements, investissements qui nourrissaient l'espérance en un meilleur avenir et étaient fortement nécessaires. La jeune population du Libéria, déchirée par la guerre, en proie à l'agitation et à des besoins immenses, était source d'une forte pression sur le nouveau gouvernement dirigé par le premier président élu véritablement de manière démocratique, qui en outre était une femme. Pour cela les retards ou les obstacles au projet de révision du MDA n'étaient pas concevables. Le gouvernement a néanmoins décidé d'accélérer ce processus. En effet, il considérait qu'en raison de la durée (25 ans) du MDA et de l'importance économique du contrat avec ArcelorMittal pour l'avenir du Libéria, il était important d'examiner cet accord.

En mars 2006, le gouvernement de la Présidente Sirleaf a demandé à ArcelorMittal de cesser ses activités dans le pays pour laisser au gouvernement nouvellement élu le temps nécessaire à la préparation de la révision et renégociation du MDA. L'équipe du gouvernement était

parfaitement consciente qu'il fallait trouver une issue favorable à ces négociations car l'avenir du Libéria en dépendait. L'importance de cette négociation a été exacerbée par la couverture médiatique nationale et internationale consacrée à la décision du gouvernement de réviser le MDA ArcelorMittal. La communauté internationale des bailleurs de fonds et la société civile ont appuyé largement la décision du gouvernement, mais des doutes significatifs persistaient sur la capacité du nouveau gouvernement élu à accomplir cette tâche.

Ci-dessous, dans le Tableau 1, figure une chronologie des événements de la révision du MDA ArcelorMittal par le gouvernement.

Tableau 1

Chronologie des événements du processus de négociation avec ArcelorMittal

Date	Événement	Contexte et principaux résultats
17 août 2005	Accord de développement minier signé par le NTGL	Attribution d'une licence et de droits d'exclusivité pour explorer, développer, produire et commercialiser du minerai de fer à partir de l'ancienne zone de concession LAMCO
Mars 2006	Le gouvernement du Libéria requiert la cessation des opérations	
Juin 2006	Le CCRC commence à recruter du personnel pour conduire la révision, parrainée par le GEMAP, des contrats signés par le NTGL La Présidente convoque l'IMCC afin d'accélérer le processus de révision	Composition de l'IMCC et présidence du MLME Support technique et apports du ISLP
Août 2006	L'IMCC soumet son rapport à la Présidente qui choisit l'équipe en charge de la négociation	Composition de l'équipe de négociation, présidence du MLME Support technique et apports du ISLP La stratégie de négociation est développée et peaufinée
22 août 2006	Première rencontre à Monrovia entre le gouvernement du Libéria et ArcelorMittal	Basée sur les points à traiter développés par l'équipe de négociation du gouvernement Les préparations du premier cycle de négociations à New York sont achevées Apport des conseillers ISLP et de l'équipe en charge des questions juridiques, y compris Cravath
28 août 2006	Soumission du rapport final du CCRC	Recommandation au gouvernement du Libéria de ne pas supprimer le contrat mais plutôt de le renégocier Les points du CCRC ont tous été traités sous une forme ou une autre dans la Liste préliminaire des conditions créée par l'équipe de négociation et ses conseillers techniques

Date	Événement	Contexte et principaux résultats
Début septembre	<p>La Présidente précise à l'équipe de négociation les quatre principes directeurs de la négociation</p> <p>L'équipe de négociation et ses conseillers techniques se retrouvent à New York pour préparer les réunions avec ArcelorMittal</p>	<p>La liste des conditions est finalisée et envoyée à ArcelorMittal avant que les parties ne se rencontrent</p>
12 au 15 septembre 2006	<p>1^{er} cycle de négociations organisé à New York entre le gouvernement du Libéria et ArcelorMittal</p>	<p>Premières discussions entre les parties portant principalement sur la validité du MDA de 2005 avec ArcelorMittal</p> <p>La Liste préliminaire des conditions du gouvernement est utilisée pour orienter les négociations</p> <p>Assistance et contribution technique d'ISLP à l'équipe de négociation du gouvernement</p> <p>Signature du 1^{er} Protocole non contraignant sur les discussions</p>
12 au 15 octobre 2006	<p>2^{ème} cycle de négociations à New York</p>	<p>Résolution des problèmes liés aux infrastructures</p> <p>Propriété du port/chemin de fer transférée de nouveau au gouvernement du Libéria</p> <p>Traitement des questions sur la souveraineté, la gouvernance d'entreprise et la fiscalité</p> <p>Modification du MDA sur la base de la Liste préliminaire des conditions</p> <p>Signature du 2^{ème} Protocole non contraignant sur les discussions</p>
Novembre 2006	<p>Échange de commentaires sur les amendements préliminaires du MDA</p>	
2 au 8 décembre 2006	<p>Dernier cycle de négociations organisé à New York</p>	<p>Les deux parties sont motivées à clore les discussions</p> <p>Accord final atteint sur toutes les questions soulignées en rapport avec la révision par le gouvernement du MDA de 2005 avec ArcelorMittal</p> <p>Signature du 3^{ème} Protocole non contraignant sur les discussions</p>
18 au 23 décembre 2006	<p>Les parties se rencontrent à Monrovia</p> <p>La Présidente et le PDG d'ArcelorMittal interviennent pour combler les différends sur les dispositions de retenue à la source</p>	<p>Annexes du MDA amendées et finalisées</p> <p>ArcelorMittal soulève la question des dispositions sur la retenue à la source ; l'avis des conseillers techniques du gouvernement est requis</p> <p>Résolution des problèmes liés à la retenue à la source</p>
28 décembre 2006	<p>Le MDA modifié avec ArcelorMittal est signé par les deux parties</p>	<p>Signature du MDA modifié</p>
27 avril 2007	<p>Accord ratifié par le Parlement et le Sénat et signé ensuite par la Présidente</p>	

3.2 Examen du contrat

Alors que le processus de révision du CCRC était dans sa phase initiale, la Présidente a décidé qu'il était dans l'intérêt national du Libéria d'accélérer la révision et renégociation des contrats passés avec ArcelorMittal et Firestone, notamment afin d'atteindre les principaux objectifs du programme de redressement économique du gouvernement. Le gouvernement a commencé sa préparation à ce processus en juin 2006 lorsque la Présidente a convoqué l'IMCC pour analyser l'accord indépendamment du processus de révision du CCRC dont le développement était lent. La Présidente a désigné le ministre des Ressources foncières, des Mines et de l'Énergie au poste de Président de l'IMCC. En outre, ce dernier comprenait des représentants du ministère des Finances (MOF), du ministère de la Justice (MOJ), du ministère des Affaires d'État, financières, juridiques et économiques (MOS), du ministère de la Planification et des Affaires économiques (MPEA), du ministère du Commerce, du LRDC, et de la Commission nationale des investissements (NIC).

L'IMCC a eu pour mission de réaliser la révision du MDA et de préparer un rapport destiné à la Présidente proposant les modifications au contrat qu'il considérait nécessaire. Les professeurs Bob Hillman et Lou Wells, et Joe Bell de International Senior Lawyers Project, ont participé à la préparation des rapports de l'IMCC à la demande de la Présidente. Outre le rapport ISLP qui présentait les options du gouvernement en cas de décision de renégocier le MDA avec ArcelorMittal, l'IMCC a également eu accès à un rapport sur le MDA préparé précédemment par la Columbia Law School.

Au cours de cette révision, l'IMCC a reçu l'assistance technique de nombreux conseillers appartenant ou non au gouvernement. Contrairement au processus de révision du CCRC, cette révision ne comprenait pas de mécanisme formel pour inclure les opinions des parties prenantes n'appartenant pas au gouvernement. En raison de l'accessibilité de la Présidente, le gouvernement a toutefois effectué des consultations informelles auprès des acteurs non gouvernementaux au cours du processus de révision des contrats réalisé par l'IMCC.

L'IMCC a soumis son rapport sur le MDA à la Présidente dès la première semaine d'août 2006. Même si le rapport n'était pas confidentiel, il ne s'agissait pas pour autant d'un document destiné au public mais plutôt d'un outil présentant les inquiétudes du gouvernement quant au MDA. Ainsi, la diffusion du rapport de l'IMCC a été limitée à ce dernier et à ses conseillers comme moyen de travail et ce, afin de préserver la position de négociation du gouvernement et les intérêts nationaux du Libéria.

Le 28 août 2006, le CCRC a présenté son rapport sur le MDA. Le rapport du CCRC appuyait la décision du gouvernement de renégocier le MDA avec ArcelorMittal et concluait entre autres que cet accord, qui avait été signé avec le NTGL, ne respectait pas le droit libérien au moment de son exécution et n'avait pas été conclu dans l'intérêt du pays. Le rapport conseillait au gouvernement de renégocier le contrat plutôt que de l'annuler, ce dernier choix ayant en effet entraîné un processus d'arbitrage à la fois coûteux et long.

3.3 Choix de l'équipe de négociation

Après avoir reçu le rapport du CCRC et suite à la conclusion de la révision du contrat réalisée par l'IMCC, la Présidente a désigné l'équipe gouvernementale en charge des négociations avec ArcelorMittal.⁷ C'est au mois d'août que l'équipe de négociation et ses conseillers techniques ont commencé à parvenir à un consensus et à développer et peaufiner la stratégie de négociation du gouvernement. L'équipe de travail basait son action sur les priorités définies par la Présidente et comprises dans le rapport IMCC :

1. le chemin de fer et le port font partie des intérêts nationaux stratégiques du Libéria et le gouvernement doit garder la propriété de ces derniers ;
2. dans la mesure du possible, le nouveau contrat doit refléter les principes applicables du droit libérien, en particulier en matière de fiscalité et d'environnement ;
3. le contrat amendé ne doit pas empiéter sur la souveraineté du Libéria (par exemple, en ce qui concerne la stabilisation, etc.) ; et
4. dans la mesure du possible, l'équipe doit essayer de maximiser les revenus à moyen terme que percevra le gouvernement.

3.4 Stratégie de négociation

Alors qu'elle se préparait à entamer des négociations avec ArcelorMittal, l'équipe gouvernementale a discuté avec ses conseillers de la manière de répondre à ArcelorMittal pour qui l'accord signé avec le NTGL était valable. Les membres de l'équipe et ses conseillers avaient une opinion différente sur l'attitude à adopter par le gouvernement, notamment son degré d'agressivité, en vue de d'obtenir les changements souhaités concernant le MDA avec ArcelorMittal. Ils craignaient que si le gouvernement poussait trop loin ses exigences ou faisait des demandes déraisonnables, ArcelorMittal pourrait choisir de recourir à un arbitrage plutôt que de négocier. Une des questions faisant l'objet d'un long débat entre les membres de l'équipe a été la volonté du gouvernement de montrer que la valeur du projet, d'après les données d'ArcelorMittal, était trop faible, et d'exiger une avance de la société pour préserver la distribution du capital de 70/30 entre cette dernière et le gouvernement. Finalement, la Présidente a demandé à l'équipe de négociation et à ses conseillers de trouver une façon de remettre sur la table des négociations la question de la valeur du projet ou de trouver tout autre moyen de maximiser les revenus à moyen terme du gouvernement. Elle a également averti que toute avance au gouvernement faite par ArcelorMittal ne pouvait pas être considérée comme un prêt ou un paiement anticipé d'impôts.

Une liste préliminaire des conditions du contrat⁸ a été préparée par Cravath le 4 août 2006, et constituait la base des Questions à aborder⁹ lors de la première réunion entre le gouvernement et ArcelorMittal, qui a eu lieu à Monrovia le 22 août 2006. Cette réunion avait pour but de jeter les bases du premier cycle des négociations. Lors de cette rencontre préliminaire à Monrovia, le gouvernement a fait connaître ses positions sur la nécessité de conserver la propriété de

l'infrastructure du chemin de fer et du port, sur l'application générale de la loi libérienne concernant le MDA, et sur la nécessité de restaurer la souveraineté du Libéria en limitant la stabilisation des lois libériennes dans le cadre du MDA.

Les parties ont accepté de se réunir à New York en septembre pour lancer des négociations substantielles. Le gouvernement a promis à ArcelorMittal de lui remettre une liste préliminaire des conditions afin que les parties puissent orienter leurs pourparlers. Le gouvernement a choisi New York comme lieu des négociations avec ArcelorMittal pour deux raisons : 1) il considérait qu'à New York l'équipe de négociation serait moins interrompue dans son travail et, par conséquent, que ce dernier serait plus efficace ; et 2) les conseillers du gouvernement, en particulier l'équipe juridique de Cravath, était uniquement disponible à New York.

En outre, le fait que ces discussions aient lieu à New York devait assurer la confidentialité des négociations. Le gouvernement et ses conseillers techniques considéraient que cet aspect était essentiel à cette étape du processus, si le Libéria voulait réussir la renégociation du MDA. Tous estimaient que si les négociations faisaient l'objet d'une couverture médiatique ceci rendrait plus difficile voire impossible la possibilité d'atteindre un accord.

Au cours de la première semaine de septembre, l'équipe de négociation du gouvernement et ses conseillers se sont rencontrés à New York afin de finaliser la Liste préliminaire des conditions et la stratégie de négociation du gouvernement. Les participants ont décidé de l'approche à suivre et, notamment, d'obtenir une avance d'ArcelorMittal afin de répondre aux pressants besoins financiers à court terme du gouvernement ; cette approche était définie dans la Liste préliminaire des conditions.

Le gouvernement et ses conseillers ont également décidé que les pourparlers sur tous les éléments de la Liste des conditions se feraient uniquement entre le négociateur principal du gouvernement et les représentants commerciaux d'ArcelorMittal. Même si les avocats d'ArcelorMittal posaient une question, la réponse du gouvernement devait être destinée aux représentants de la société. L'objectif était que les parties parviennent à s'entendre et ainsi achèvent les amendements du contrat, et non que les pourparlers s'enlisent sur des questions juridiques. Cette stratégie s'est révélée très efficace car ArcelorMittal disposait d'une équipe de représentants soudée et expérimentée qui ne s'en est pas tenue à la consultation avec les avocats de la société. C'est ainsi que les représentants du gouvernement et d'ArcelorMittal ont développé une relation qui a permis de contourner un grand nombre d'obstacles.

À l'issue des réunions internes réalisées à New York entre l'équipe de négociation et ses conseillers, une Liste finale des conditions a été envoyée à ArcelorMittal et le premier cycle de négociations a été programmé du 12 au 15 septembre 2006.

La Liste préliminaire des conditions a intentionnellement été conçue de manière à ne pas établir de priorités entre ses éléments. Le gouvernement et ses conseillers ont plutôt choisi de traiter les questions liées à la fiscalité, aux infrastructures, à l'environnement et aux aspects sociaux

dans l'ordre où elles figuraient dans le MDA. La dynamique des négociations devait déterminer l'ordre suivi pour traiter chacun des sujets contenus dans la Liste des conditions. Cet ordre n'était pas fixe et pouvait être modifié par consentement mutuel des parties en fonction du développement des négociations. Par exemple, la première question que les parties ont essayé de résoudre était la propriété du port et du chemin de fer, même si cette question ne figurait pas parmi les premières de la Liste des conditions.

La formation d'un consensus au sein de l'équipe de négociation a été un point essentiel de la stratégie du gouvernement. Dans cet esprit, l'équipe de négociation avait décidé qu'aucun de ses membres ne prendrait la parole au cours des négociations sans obtenir au préalable l'aval du responsable de l'équipe pour la session en cours. Si lors d'une session de négociation, les opinions différaient sur la manière dont le gouvernement devrait répondre à une question donnée, le responsable de l'équipe de négociation devait demander une interruption de la réunion et l'équipe du gouvernement devait se réunir dans une salle séparée pour définir sa position.

Le consensus au sein de l'équipe ne s'est pas fait sans de fortes tensions entre les membres surtout lorsqu'il s'agissait de trouver la meilleure approche pour arriver à un compromis avec ArcelorMittal sur les questions essentielles telles que le transfert de prix et le ratio capitaux endettement/fonds propres de la société ArcelorMittal au Libéria. Les pourparlers de l'équipe de négociation ont été facilités par la contribution des conseillers techniques. Par exemple, grâce à l'intervention du professeur Lou Wells et de l'ISLP, un expert technique sur les questions du prix du minerai de fer, Michael Locker, de Locker Associates, a été incorporé à l'équipe du gouvernement pour aider cette dernière à évaluer et à réaliser des contre-propositions aux offres de prix de cession d'ArcelorMittal. Les membres de l'équipe sont finalement parvenus à une décision appuyée par tous et ont pu retourner à la table des négociations.

L'équipe de négociation du gouvernement a également utilisé de manière efficace le recours aux supérieurs hiérarchiques pour surmonter les impasses. Par exemple, la question du ratio adéquat capitaux empruntés/capitaux propres n'a pu être résolue qu'après avoir consulté l'échelon supérieur de prise de décision. L'équipe du gouvernement a également eu recours à ses supérieurs hiérarchiques sur la question de la propriété du port et du chemin de fer et du prix de cession. La Présidente a en effet donné son avis sur cette question : après une conférence téléphonique avec celle-ci, les parties sont parvenues à un accord sur le moyen d'assurer que le prix de cession entre la société et ses affiliés serait fixé à la valeur marchande de pleine concurrence, dans le respect des normes internationales et en prenant en compte le coût du produit. Les parties ont accepté de se retrouver à une date ultérieure, mais avant la première expédition de marchandises de la société à partir du Libéria, afin de déterminer la formule exacte pour le calcul du prix de cession. Dans le MDA 2005, signé par le NTGL, le prix de cession utilisé pour calculer le paiement de royalties au gouvernement reposait sur le prix facturé par ArcelorMittal à ses clients/filiales.

3.5 Cycles de négociation

Trois cycles de négociations ont eu lieu à New York entre l'équipe du gouvernement et ArcelorMittal. Un dernier round de négociations a eu lieu à Monrovia à la fin du mois de décembre.

Au cours des deux premiers jours du premier cycle de négociations qui a eu lieu au mois de septembre, les participants ont analysé la question de la validité du MDA 2005 avec ArcelorMittal. La société voulait que le gouvernement confirme que son contrat était valable. Le gouvernement a indiqué que les parties n'avaient pas besoin de traiter de la question de la validité du contrat pour revoir le MDA et analyser la Liste des conditions. Finalement, la société a accepté de commencer les pourparlers concernant la Liste des conditions après que le gouvernement ait confirmé que ces discussions ne seraient pas considérées comme une concession par ArcelorMittal sur sa position vis-à-vis de la validité du MDA 2005.

Après cette avancée, des progrès ont eu lieu sur les questions soulignées par le gouvernement dans la Liste des conditions. La rencontre s'est conclue le 15 septembre lors de la signature d'un Protocole non contraignant et confidentiel sur l'état des discussions¹⁰ et sur l'accord de se retrouver le mois suivant (octobre).

Le deuxième cycle de négociations a eu lieu à New York du 12 au 15 octobre 2006. Ces négociations ont permis de résoudre les différends des parties concernant l'infrastructure et un accord a été atteint sur le transfert de propriété du port et du chemin de fer au gouvernement. Au cours des réunions du mois d'octobre, les discussions ont essentiellement porté sur des questions fiscales (par exemple, l'imposition, les droits de douane, les royalties et le prix de cession), de gouvernance d'entreprise et de souveraineté. La rencontre s'est conclue par l'accord entre les parties sur le fait que les discussions avaient suffisamment progressé pour que la Liste des conditions devienne la base de l'amendement du MDA. Un deuxième protocole non contraignant et confidentiel sur l'état des discussions a été signé. Il appelait le gouvernement à répondre au MDA préliminaire amendé par ArcelorMittal. Le dernier cycle de négociations a eu lieu en décembre 2006. Tout au long du mois de novembre, les parties ont échangé des commentaires sur les amendements préliminaires du MDA. Lors de la dernière rencontre qui a eu lieu du 2 au 8 décembre 2006 à New York, les deux parties étaient très motivées et voulaient conclure cette révision.

Le 8 décembre 2006, les parties ont signé la dernière version du Protocole non contraignant et confidentiel. Celui-ci prévoyait que les amendements préliminaires du MDA annexé au Protocole reflétaient l'accord final entre les parties sur toutes les questions traitées dans le cadre de cette révision. Les deux parties ont accepté de se retrouver le 18 décembre 2006 à Monrovia pour finaliser les discussions sur les différents taux applicables relatifs au paiement de droits de douane par ArcelorMittal, et pour signer le MDA amendé.

Les parties se sont retrouvées à Monrovia pour finaliser les annexes de l'accord. Ceci a été rapidement réalisé mais ArcelorMittal a ensuite soulevé la question de la « double imposition » dans le cadre de l'amendement du MDA. Le gouvernement a proposé une solution à ce problème,

mais l'équipe d'ArcelorMittal a indiqué que sa véritable préoccupation était la disposition sur la retenue à la source applicable aux revenus des sous-traitants et des consultants contenue dans la version préliminaire du MDA amendé. L'équipe libérienne était déconcertée. Elle considérait qu'il s'agissait d'un moyen d'ouvrir à nouveau un chapitre qui avait été déjà clos à New York, et ce dans le but d'augmenter les exemptions fiscales dont la société bénéficiait. ArcelorMittal considérait pour sa part qu'il s'agissait d'une clarification d'un sujet qui n'avait pas été suffisamment traité à New York. Dans le cadre du MDA 2005, tous les paiements qui étaient dus au gouvernement dans le cadre de l'application du Code fiscal du Libéria (Loi de l'année 2000) concernant les retenues à la source des sous-traitants/consultants, faisaient l'objet d'une exemption prévue à la Section 5 de l'article XXV de l'accord. Dans la version préliminaire du contrat amendé cette disposition avait été supprimée et remplacée par un article prévoyant l'assujettissement d'ArcelorMittal à ces impôts (Loi de l'année 2000) à moins que le contrat ne comprenne une disposition contraire. Le Code fiscal (Loi de l'année 2000) impose les rétributions des sous-traitants et consultants non-résidents qui doivent payer une retenue à la source de 20 % sur leurs rétributions et une retenue à la source de 15 % sur les paiements d'intérêts.

Le 23 décembre 2006, le président d'ArcelorMittal, Lakshmi Mittal, a envoyé un courrier électronique à la Présidente du Libéria pour essayer de résoudre le problème croissant que représentaient les dispositions sur les retenues à la source dans le cadre des négociations. Suite aux discussions entre la Présidente et le PDG d'ArcelorMittal, et après avoir reçu les recommandations des conseillers techniques du gouvernement, les parties ont finalement trouvé un accord sur ce sujet : pendant une période de 10 ans à partir de la date d'entrée en vigueur du MDA amendé, les paiements d'ArcelorMittal aux résidents et aux non-résidents (affiliés ou non) seraient assujettis à une retenue à la source de 6 % sur les paiements destinés aux sous-traitants/consultants et une retenue à la source de 9 % sur le paiement d'intérêt.

Le MDA ArcelorMittal amendé a été signé par les deux parties le 28 décembre 2006. Le gouvernement a ensuite soumis l'accord au pouvoir législatif. Il a été ratifié par le Parlement et le Sénat le 27 avril 2007 puis signé par la Présidente.

3.6 Processus de ratification

Dans le cadre du processus de ratification, le MDA amendé a été imprimé sous forme de prospectus et diffusé à la population. La nouvelle version du contrat a été présentée au pouvoir législatif par l'équipe en charge des négociations lors d'une audience publique qui a été diffusée en direct à la radio. Au cours de cette audience, le pouvoir législatif a écouté les avis d'un grand nombre de parties prenantes, y compris des représentants de l'entreprise et de la société civile. Le MDA amendé a également fait l'objet d'une importante couverture médiatique nationale et internationale. Après plusieurs mois de débats, le pouvoir législatif a ratifié le MDA amendé.

L'accord est en théorie disponible au public mais il n'est pas facilement accessible. Cependant, un *Résumé des principales modifications apportées au cours de la Révision de l'accord passé avec Mittal Mineral Development* est publié sur le site Web de la Présidence de la République. Ce résumé souligne les avantages que le gouvernement a tirés de cette révision par rapport au MDA 2005¹¹.

3.7 Les avantages

Outre les acquis obtenus au niveau de la propriété des infrastructures, du prix de cession, du ratio endettement/fonds propres, le Résumé les modifications du contrat avec Mittal souligne les avantages que le gouvernement a gagné au niveau :

- **du calcul des royalties** : FOB Buchanan (port) au lieu de FOB Yekepa (carreau de mine) ;
- **des impôts sur le revenu** : suppression de la période de grâce accordée pour le paiement des impôts dans le cadre du MDA 2005 ;
- **des droits de douane sur les importations** : mise en place d'une limite de sept années sur la réduction de 50 % des droits de douane sur les importations d'essence et de diesel, et suppression de l'exemption sur les taxes de la CEDEAO ;
- **de la gouvernance d'entreprise** : le MDA amendé octroie au gouvernement une représentation dans le conseil d'administration de la société exploitant la concession qui est équivalent à sa part dans le capital de l'entreprise. Toutes les activités réalisées par ArcelorMittal avec ses affiliés doivent s'effectuer de pleine concurrence, et la société mère doit garantir l'adéquation de la capitalisation de sa filiale au Libéria et sa capacité à respecter ses obligations financières et environnementales ;
- **du versement d'une avance au gouvernement** de 15 millions de dollars ;
- **de la souveraineté** : c'est le droit du Libéria et non du Royaume-Uni qui s'applique à l'accord, et la stabilisation est limitée aux lois liées aux impôts et aux droits de douane ;
- **des avantages sociaux** : dans le cadre du MDA amendé, il existe des cibles spécifiques au niveau du recrutement de main-d'œuvre libérienne, de l'augmentation des bourses d'études de 50 000 à 200 000 dollars par année afin de financer la formation de personnel libérien à l'étranger, et sur l'engagement de la société de faire respecter la loi, les principes volontaires de sécurité et les droits de l'homme à ses forces de sécurité ; enfin
- **de la protection de l'environnement** : ArcelorMittal doit désormais effectuer des évaluations et audits environnementaux chaque année.

Le document complet intitulé *Résumé des changements au contrat passé avec Mittal* figure à l'annexe IV de ce rapport.

4. Les négociations avec Firestone (Firestone Liberia, Inc.)

4.1 Contexte

Le 12 avril 2005, le NTGL a signé un nouvel accord de concession avec Firestone Natural Rubber Company, LLC, une filiale de Bridgestone Firestone North American Tire, LLC. Le gouvernement de la Présidente Sirleaf a décidé de revoir ce contrat, un processus au cours duquel des défis différents de ceux de l'amendement de l'accord avec ArcelorMittal ont été rencontrés.

Contrairement à ArcelorMittal, Firestone était installé et faisait des affaires au Libéria depuis presque 80 ans. Il ne s'agissait pas d'un nouvel investisseur, tel qu'ArcelorMittal, qui essayait de parvenir à un accord afin d'exploiter une ressource naturelle et tirer profit de l'augmentation de ses prix au niveau mondial. Le gouvernement était conscient que même avec l'appui de la communauté internationale, sa décision de revoir le contrat de concession 2005 passé avec Firestone n'allait pas tenter ce dernier. Firestone n'avait pas de raisons d'accepter les éventuelles modifications, en particulier celles qui coûteraient de l'argent à la société et réduiraient ses bénéfices.

De nombreux observateurs considéraient alors que le contrat de concession signé entre le NTGL et Firestone en 2005 était bien plus profitable à la société qu'à son prédécesseur, qui avait été signé le 28 août 1976. L'accord de concession de 2005 limitait encore davantage l'applicabilité du droit libérien à Firestone. Il concédait à la société une réduction de l'impôt sur les exportations à 1 % ; une réduction de l'impôt sur le chiffre d'affaires qui passait de 2 à 1 % ; une exemption des impôts sur les marchandises et les services ; une diminution de la retenue à la source sur les dividendes de non-résidents de 15 à 10 % ; l'élimination de la taxe CEDEAO ; l'exemption du paiement de droits de douane sur certains articles et la réduction de l'impôt sur les sociétés des 35 % prévus par la loi à 25 %. L'accord de concession de 2005 prévoyait une disposition de stabilisation qui exemptait Firestone de la plupart des modifications au droit libérien au cours de la durée du contrat, cette dernière pouvant être potentiellement de 86 ans. Firestone et le NTGL ont soutenu ces modifications qu'ils considéraient comme nécessaires pour justifier les investissements supplémentaires significatifs que la société devait réaliser afin de réparer ou remplacer les actifs perdus, endommagés ou détruits au cours de la guerre civile, et pour retrouver la capacité de production de la concession d'avant les années 90.

Le gouvernement a dû faire face à de nombreux défis suite à sa décision de revoir l'accord de concession 2005. En effet, Firestone était, après le gouvernement, le plus grand employeur du pays, avec près de 4000 employés. Or l'emploi était un facteur essentiel pour maintenir la paix et la stabilité dans un pays qui venait de sortir de la guerre civile. En outre, Firestone était également une source de recettes fiscales significatives alors même que le gouvernement disposait de très peu d'argent.

Le gouvernement a dû également faire face aux attentes de la population qui considérait que Firestone devait désormais contribuer davantage au bien-être du pays (notamment en raison du contexte historique) que ce qui était prévu dans le cadre de l'accord de concession 2005, en particulier après avoir réalisé des opérations très profitables au Libéria pendant 80 ans.

Firestone, d'autre part, ne semblait pas attendre grand chose des négociations, considérant qu'il y avait de faibles possibilités de parvenir à un accord vu l'expérience acquise lors des pourparlers avec le gouvernement libérien au cours des 20 dernières années. L'équipe de Firestone craignait que ces négociations soient une autre tentative du gouvernement libérien de demander « davantage » à la société alors que ses concurrents ne feraient pas l'objet de telles exigences. D'autre part, elle avait le sentiment que les politiciens et activistes du pays souhaitaient la montrer du doigt et en faire un bouc émissaire afin d'expliquer les souffrances des travailleurs. Firestone considérait pour sa part que cette situation résultait principalement de la guerre civile qui avait ravagé le pays. La société faisait référence à un procès qui lui avait été intenté aux États-Unis, où elle était quasiment considérée comme « esclavagiste », ce que Firestone considérait comme une attaque injuste. C'est dans ce cadre que le gouvernement a décidé de réviser l'accord de concession passé en 2005 avec Firestone.

Ci-dessous, dans le Tableau 2, figure une chronologie des événements de la révision du MDA avec Firestone par le gouvernement.

Tableau 2

Chronologie des événements du processus de négociation avec Firestone

Date	Événement	Contexte et principaux résultats
12 avril 2005	Le NTGL signe l'accord de concession avec Firestone Natural Rubber Company	La révision de l'accord de 1976 contribuait à faire marche arrière sur l'application de la loi libérienne aux opérations de Firestone
Mi-2006	La Présidente convoque un IMCC afin qu'il révisé l'accord de concession de 2005 et l'IMCC lui soumet son rapport	
DATE	Le CCRC soumet son rapport sur le contrat Firestone	Il recommande que le gouvernement renégocie le contrat de concession 2005
Janvier 2007	La Présidente désigne l'équipe de négociation Firestone et lui indique les quatre principes directeurs L'équipe de négociation et ses conseillers commencent la préparation des rencontres avec Firestone	Composition de l'équipe de négociation, présidence MOA Support technique et apports du ISLP

Date	Événement	Contexte et principaux résultats
5 janvier 2007	L'ISLP prépare le Résumé des principales conditions afin qu'il soit examiné par l'équipe de négociation	
9 au 10 février 2007	L'équipe de négociation rencontre les conseillers techniques à Washington	Le Résumé des principales conditions est finalisé et envoyé à Firestone Les positions du gouvernement sur les changements proposés au contrat sont présentées avec des données justificatives
12 et 18 au 20 février 2007	1 ^{er} cycle de négociations à Washington	Au début, presque aucun accord entre les parties Intervention de l'expert financier du gouvernement spécialisé dans le domaine du caoutchouc Échange d'informations sur le modèle financier, un accord de non-divulgaration est en vigueur Signature du Protocole non contraignant et confidentiel sur les discussions
19 au 23 mars 2007	2 ^{ème} cycle de négociations à Washington	Firestone quitte la salle après que le gouvernement du Libéria ai mis en question la validité de l'accord 2005 Le président de l'équipe de négociation du gouvernement du Libéria prend les devants pour résoudre cette question ; les négociations se poursuivent le jour suivant Les pourparlers se concentrent sur les propositions du gouvernement du Libéria figurant dans le Résumé des principales conditions Rédaction du Protocole non contraignant et confidentiel sur les discussions Les parties décident de se rencontrer à une date ultérieure
27 au 30 avril 2007	3 ^{ème} cycle de négociations à Monrovia	Le noyau dur de l'équipe de l'IMCC est rejoint par les ministres du MOF, MOJ, MOL, et l'équipe de Firestone intègre un nouvel avocat ; un certain délai est nécessaire pour informer les nouveaux membres Progrès timides, accords sur les questions non liées à la fiscalité Des grèves du travail ralentissent les discussions Rédaction du Protocole non contraignant et confidentiel sur les discussions Les parties décident de se rencontrer à une date ultérieure
19 juin 2007	La Présidente rencontre l'équipe de négociation	Les pourparlers progressent
25 juin 2007	Mémorandum de la Présidente	Souligne trois points-clés pour les négociations en cours La taille de l'équipe est réduite : MOA, MOF, MOS, consultant juridique du LRDC

Tableau 2 (suite)

Date	Événement	Contexte et principaux résultats
1 au 3 juillet 2007	4 ^{ème} cycle de négociations à Washington	<p>Accord sur pratiquement toutes les questions non liées à la fiscalité</p> <p>Les points liés à la fiscalité sont traités en détail</p> <p>Le protocole non contraignant et confidentiel sur les discussions inclue la proposition formelle de règlement des questions fiscales du gouvernement du Libéria</p> <p>Les points présentés dans le Résumé des principales conditions sont utilisés pour modifier l'accord 2005</p> <p>Les parties décident de se rencontrer à une date ultérieure</p>
3 au 8 août 2007	5 ^{ème} cycle de négociations à Monrovia	<p>Les discussions portent essentiellement sur la rédaction finale des dispositions fiscales</p> <p>Les deux parties consultent leurs responsables hiérarchiques pour surmonter les impasses</p> <p>Accord sur la rédaction de toutes les questions fiscales et les parties signent le document contenant les nouvelles conditions fiscales</p> <p>Les deux équipes juridiques collaborent pour finaliser la rédaction des contrats par conférences téléphoniques</p>
6 au 9 novembre et 13 et 14 novembre 2007	Washington, D.C.	<p>Les équipes de négociation trouvent un accord sur toutes les questions en suspens</p> <p>L'accord est soumis au cabinet et au conseil d'administration de Firestone afin qu'ils le révisent et l'approuvent</p> <p>Les modifications supplémentaires issues des révisions respectives sont incorporées dans le document</p>
22 février 2008	Le gouvernement du Libéria et Firestone signent l'accord de concession amendé à Monrovia	Le processus de ratification par le pouvoir législatif commence
31 mars 2008	L'accord fait l'objet d'un décret présidentiel	<p>Le pouvoir législatif ratifie l'accord de concession 2008</p> <p>L'accord est publié sous forme de prospectus</p>

4.2 Examen du contrat

À la mi-2006, la Présidente a convoqué le Comité interministériel sur les concessions afin qu'il révise l'accord de concession de 2005 et lui fasse part de ses recommandations. La Présidente a désigné le ministre de l'Agriculture au poste de président de l'IMCC Firestone et a nommé plusieurs représentants du MOF, MOJ, MOL (ministère du Travail), MOS, NIC et du LRDC.

L'IMCC a bénéficié du soutien de ses conseillers techniques : M. Michael Jordan, un expert financier spécialisé dans le caoutchouc connaissant bien cette industrie au Libéria, M. Jim Belcher, un consultant du gouvernement spécialisé dans l'industrie du caoutchouc et, plus tard, M. Joe Bell du ISLP.

La révision par l'IMCC Firestone a été faite, comme dans le cas de l'amendement du contrat ArcelorMittal, en parallèle à la révision par le CCRC de ce même accord. Comme dans le cas ArcelorMittal, l'objectif était d'accélérer la révision afin de démarrer rapidement le programme de redressement économique du gouvernement. Le Comité a achevé sa révision de l'accord de concession 2005 et a soumis son rapport à la Présidente.

L'IMCC Firestone a compté sur l'apport de ses conseillers techniques et s'est basé sur les rapports préparés préalablement, tels que celui réalisé par le Groupe de travail sur le caoutchouc en mai 2006. Le Groupe de travail avait été créé par la Présidente en février 2006 pour analyser l'état de l'industrie du caoutchouc au Libéria. Son rapport a fourni au Comité le contexte technique et a permis d'identifier les parties prenantes de l'industrie du caoutchouc au Libéria. Bien que l'IMCC n'ait pas formellement inclus les parties prenantes non-gouvernementales dans sa révision, le Groupe de travail a fourni au Comité un mécanisme permettant de solliciter des données et de consulter les parties prenantes non gouvernementales. Le rapport de l'IMCC reflète les discussions informelles avec ces parties prenantes ainsi qu'avec l'association de planteurs de caoutchouc au Libéria (Rubber Planters Association of Liberia) et les syndicats représentant les travailleurs de ce secteur.

Comme pour le rapport produit par l'IMCC ArcelorMittal, le rapport de l'IMCC Firestone était considéré comme un outil de négociation présentant les inquiétudes du gouvernement liées au contenu de l'accord de concession de 2005. Ce n'était pas un document public et sa diffusion était limitée au IMCC et ses conseillers en fonction de leurs besoins. L'idée était de préserver la position de négociation du gouvernement et l'intérêt national du Libéria.

Lorsque le CCRC a soumis son rapport sur l'accord de concession 2005, il a donné son aval à la décision du gouvernement d'accélérer la révision du contrat et recommandé à ce dernier qu'il renégocie l'accord avec Firestone.

4.3 Choix de l'équipe de négociation

En janvier 2007, alors que les négociations avec ArcelorMittal étaient achevées, le gouvernement a porté son attention sur la renégociation de l'accord de concession 2005 avec Firestone. En conséquence, la Présidente a désigné l'équipe en charge de la négociation. Cette dernière était composée principalement des membres de l'IMCC Firestone.¹²

Avant l'organisation des réunions avec Firestone, la Présidente a précisé à l'équipe de négociation de l'IMCC 4 principes à prendre en compte au cours du processus :

1. dans la mesure du possible, le nouveau contrat doit refléter les principes applicables du droit libérien, en particulier en matière de fiscalité et d'environnement ;
2. le prix de cession doit reposer sur des transactions de pleine concurrence liées au mécanisme du marché international ;
3. dans le contrat amendé, Firestone doit s'engager à favoriser la production de produits à valeur ajoutée (par exemple, une usine d'hévéa) ; et
4. le prolongement automatique de 50 années du contrat doit être supprimé et la durée de l'accord limité à 36 ans : la période nécessaire pour le redressement et les termes normaux.

4.4 Stratégie de négociation

Un Résumé préliminaire des principales conditions¹³ a été préparé par les conseillers techniques de l'équipe et l'ISLP, le 5 janvier 2007. Ce document a été diffusé à l'équipe en charge de la négociation et à ses conseillers afin qu'ils analysent et fassent part de leurs remarques. Ce Résumé a fait l'objet de nombreuses révisions suite aux différentes conférences téléphoniques et à l'apport de l'ensemble de l'équipe. Le 9 et 10 février 2007, l'équipe de négociation a rencontré ses conseillers à Washington afin de finaliser le Résumé préliminaire des principales conditions.

Le Résumé final des principales conditions présentait la position du gouvernement et les modifications qu'il proposait au contrat Firestone (par exemple, taxes et frais, engagements au niveau social, traitement de l'hévéa, durée du contrat) ainsi que des questions relatives à l'accord (par exemple, transformer le détenteur de la concession en une entité libérienne, rendre l'accord sujet à l'application du droit du Libéria, traiter la question du prix de cession et assurer la transparence).

Au cours de cette étape de négociation, le gouvernement et ses conseillers ont considéré qu'il était essentiel de préserver la confidentialité pour assurer le succès de la renégociation de l'accord de concession passé en 2005. En raison de la relation complexe avec Firestone, l'équipe de négociation a pensé qu'il était particulièrement important de démontrer à la société que le gouvernement s'engageait à protéger toutes les informations confidentielles qu'elle fournissait. L'équipe de négociation était consciente que cette information était essentielle pour obtenir des concessions éventuelles de la part de Firestone. Tous étaient d'accord pour dire que si les négociations faisaient l'objet d'une couverture médiatique, ceci rendrait le processus plus difficile, voire impossible.

L'équipe avait conscience que bien que Firestone ait accepté de s'asseoir à la table des négociations, la société considérait que l'accord de concession de 2005 était valable et ne pouvait pas être révisé avant son échéance. Firestone prétendait que l'accord de concession de 2005, contrairement aux autres contrats en cours de révision, n'était pas entaché par la corruption et ne violait pas

les lois du Libéria sur la passation de marchés. Firestone avait indiqué publiquement que bien que disposée à parler avec le gouvernement, la société ne voyait pas de raison contractuelle ou juridique de réouvrir la négociation du contrat.

Au cours des réunions de préparation aux négociations réalisées avec ses conseillers techniques à Washington, l'équipe de négociation a convenu que, pour contrer les positions de Firestone, le gouvernement allait argumenter qu'il avait le droit, au-delà du mandat dans le cadre du GEMAP, de chercher à modifier l'accord de concession de 2005 sur la base des conditions mêmes du contrat. Avec l'aide d'experts dans le secteur du caoutchouc, le gouvernement a préparé un modèle financier qui appuyait sa position ; il considérait en effet que l'augmentation importante du prix du caoutchouc au niveau mondial constituait une « Modification profonde du contexte », une situation régie par la section 31.1 de l'accord de concession de 2005. Cette dernière prévoyait qu'en de telles circonstances, les parties devaient se consulter afin de réaliser les modifications et ajustements nécessaires.¹⁴ Sur la base des informations qui lui avait été fournies par Firestone, le gouvernement a cherché à montrer que, suite à la multiplication par deux des prix du caoutchouc depuis la signature de l'accord de concession 2005, Firestone réalisait des bénéfices exceptionnels et récupérerait donc plus rapidement le montant des investissements effectués. Le gouvernement considérait par conséquent que la société n'avait plus besoin des exonérations fiscales importantes que le NTGL lui avait octroyées en 2005. L'équipe en charge de la négociation estimait que ceci était particulièrement vrai dans un contexte caractérisé par la nécessité urgente du gouvernement d'obtenir des revenus pour reconstruire un pays meurtri par des années de conflit.

L'équipe du gouvernement considérait d'autre part que sa position, reposant sur la section 31.1 du contrat, était d'autant plus pertinente que les gouvernements antérieurs du Libéria avaient eux-mêmes révisé et modifié des contrats avec Firestone en fonction des changements du contexte économique mondial. Le gouvernement du Libéria avait satisfait la demande de Firestone d'obtenir une exonération sur toutes les taxes hormis l'impôt sur les sociétés, pendant une année renouvelable et ce, tant que l'industrie du caoutchouc était affectée par la baisse du prix de cette matière première (par rapport au prix en vigueur au moment de la signature de l'accord de concession de 1976).¹⁵ Le gouvernement considérait que la chute du prix du caoutchouc en 1982, qui a entraîné l'adoption de l'exonération d'impôts mentionnée ci-dessus, était une modification du contexte moins profonde que celle qui a eu lieu entre la signature de l'accord de 2005 avec le NTGL et l'augmentation drastique des prix mondiaux du caoutchouc en 2007.¹⁶

Comme dans le cas des négociations avec ArcelorMittal, au cours des négociations sur le contrat Firestone, les parties n'ont pas défini de structure rigide pour traiter les questions soulignées dans le Résumé des principales conditions. Au contraire, ce dernier devait simplement orienter les discussions des parties au cours des premières réunions. La dynamique des négociations et la volonté de l'équipe gouvernementale d'obtenir rapidement des résultats ont défini l'ordre du jour des réunions suivantes. Il ne s'agissait pas d'une structure fixe et les questions à traiter ont été décidées par consentement mutuel lorsque ceci était nécessaire, afin de faire avancer les négociations. Par exemple, après les cinq premiers cycles de négociations, il est devenu clair que pour arriver à un accord final, les deux parties devaient résoudre les questions fiscales qui étaient

soulevées par l'équipe du gouvernement. Les parties ont donc accepté que le sixième cycle se concentre sur la fiscalité et que les participants restent à la table des négociations jusqu'à ce qu'un accord soit obtenu sur ce point.

L'équipe du gouvernement a utilisé la même stratégie que lors des négociations avec ArcelorMittal pour former un consensus. Elle avait convenu que si, lors d'une session de négociations, plusieurs opinions émergeaient sur un thème donné, le président de l'équipe de négociation demanderait une pause et les différents membres se retireraient pour trouver une position commune. L'équipe a également eu recours à la stratégie consistant à contacter les supérieurs hiérarchiques comme lors de l'amendement du contrat d'ArcelorMittal. Par exemple, elle a demandé l'avis de la Présidente sur les questions fiscales et relatives à la fabrication de produits à valeur ajoutée.

Le Résumé des principales conditions et les données appuyant la position du gouvernement qui considérait que l'augmentation des prix mondiaux du caoutchouc était une « Modification profonde du contexte », ont été envoyés à Firestone.

Le premier cycle de négociations entre le gouvernement et Firestone a été prévu pour le mois de février et devait se dérouler à Washington.

4.5 Cycles de négociation

Au cours des premières rencontres entre le gouvernement et Firestone en février 2007, les deux parties ont présenté leurs positions. Elles n'ont réussi à s'entendre que sur très peu de questions. Firestone ne voulait pas céder sur la question de la validité de l'accord de concession de 2005 et affirmait par conséquent qu'il n'y avait aucune base juridique pour revoir le contrat. La société refusait d'être sujette aux lois du Libéria car cela entraînait de la prévisibilité pour ses investissements à long terme. Elle refusait également les dispositions sur la fiscalité contenues dans le Résumé des principales conditions établi par le gouvernement et considérait que les impôts devaient être calculés comme prévus dans l'accord de concession de 2005. Enfin, Firestone contestait la valeur du modèle économique du gouvernement (qui montrait que Firestone allait faire des profits exceptionnels au cours de cette période caractérisée par des prix élevés du caoutchouc) et promis de fournir des données réfutant les prédictions du gouvernement.

Après des pourparlers prolongés au cours desquels l'expert financier du gouvernement spécialisé dans l'industrie du caoutchouc a fourni de nombreuses données, les parties ont décidé d'échanger des informations pour tenter de réconcilier les différences entre leurs modèles financiers respectifs. Firestone a accepté de fournir à l'équipe du gouvernement l'information requise après que cette dernière ait conclu un accord de non-divulgaration. Les parties ont signé un Protocole non contraignant et confidentiel relatif aux négociations¹⁷ et ont convenu de se rencontrer à Washington du 19 au 23 mars 2007.

Après ce premier cycle de négociations, l'équipe du gouvernement a pris conscience que les pourparlers pourraient se prolonger et être très complexes. L'équipe de négociation de Firestone était dominée par des avocats. Le négociateur principal de la société était un avocat externe qui avait représenté Firestone au Libéria depuis plus de 30 années. Il était également le principal rédacteur du contrat de concession de 2005. La stratégie de négociation que le gouvernement avait employée avec ArcelorMittal consistant à communiquer principalement aux représentants commerciaux de l'investisseur afin de bâtir des relations entre les parties et éviter les discussions purement juridiques, ne semblait pas appropriée à ce cas.

Lorsque les parties se sont à nouveau retrouvées à Washington du 19 au 23 mars 2007 afin de résoudre leurs différends, elles ont atteint l'apogée de leur litige lorsque la délégation de Firestone a quitté la salle après avoir déclaré qu'il n'y avait aucune raison légale pour que le gouvernement remette sur la table l'accord de concession de 2005. Cette situation, qui aurait pu mettre fin au processus de négociation, a été rapidement résolue par le responsable de l'équipe de négociation du gouvernement, M. le ministre Toe. La délégation de Firestone est revenue à la table des négociations le jour suivant.

Les deux parties ont ainsi décidé de laisser de côté la question de la validité de l'accord de concession de 2005 et de faire l'effort de mieux comprendre les opinions adverses sur les modifications proposées à cet accord. Les pourparlers se sont déroulés plus tranquillement et les parties ont mieux compris les points de vue opposés. Le deuxième cycle de négociations s'est conclu par la rédaction d'une version préliminaire d'un Protocole non contraignant et confidentiel et sur la décision que les parties se retrouveraient à une date ultérieure.

Le cycle de négociations suivant a eu lieu à Monrovia du 27 au 30 avril 2007. D'autres membres de l'IMCC ont rejoint l'équipe de négociation. Il s'agissait de la ministre Antoinette Sayeh, du MOF ; de Taiwan Gongloe, avocat général du MOJ et de Rosetta Nagbe-Jackollie, conseillère ministérielle, attachée au MOL. Un avocat reconnu au Libéria a rejoint l'équipe de négociation de Firestone.

Au cours de ces discussions, les parties ont fait des progrès timides et se sont accordées sur une série de points non liés à la fiscalité. Les pourparlers sur les questions fiscales plus complexes ont été suspendus car les deux parties étaient distraites par la grève des employés de l'usine de plantation de Harbel, et par leur tentative d'y remédier. En outre, l'incorporation de nouvelles personnes des deux côtés de la table de négociations a introduit de nouvelles dynamiques relationnelles et a ralenti les progrès réalisés car il fallait d'abord les mettre au courant des résultats des réunions précédentes. La rencontre s'est conclue par la rédaction d'une version préliminaire du Protocole non contraignant et confidentiel sur les discussions et sur l'accord de se rencontrer à une date ultérieure.

Le 19 juin 2007, la Présidente a rencontré l'équipe de négociation de Firestone pour obtenir des informations sur le degré d'avancement du processus. Dans un mémorandum du 25 juin 2007, la Présidente a mis noir sur blanc les points qui faisaient l'objet d'un accord avec l'équipe de négociation :

1. insister autant que possible sur l'application des lois fiscales tout en identifiant les principales modifications à inclure dans le nouveau Code fiscal ;
2. faire preuve d'agressivité et de détermination concernant le prix de cession ; la détermination du prix doit être liée au mécanisme du marché international ; et
3. rester ferme sur l'application des droits CEDEAO et des droits de développement du caoutchouc, ces derniers devant faire l'objet d'un accord sur les mécanismes comptables à appliquer.

Dans son mémorandum, la Présidente a demandé avec insistance à l'équipe de trouver un accord avec Firestone sur les produits à valeur ajoutée (autres que l'hévéa), et de mentionner l'engagement du gouvernement à renforcer son partenariat pour améliorer la sécurité des plantations.

Dans son mémorandum, la Présidente a indiqué que l'intérêt du gouvernement serait mieux défendu par une équipe réduite qui incorporerait le ministre de l'Agriculture, le ministre des Finances, le ministre d'État et le consultant juridique du LRDC. Elle a demandé à tous les autres membres de l'équipe de négociation de rester disponibles en vue de leur consultation ou participation éventuelle en fonction des besoins précisés par les nouveaux négociateurs principaux.

Le cycle de négociations suivant avec Firestone a eu lieu du 1 au 3 juillet 2007 à Washington. Les parties ont réalisé de véritables avancées au cours de ces rencontres et ont trouvé un accord sur quasiment tous les sujets non liés à la fiscalité, y compris les questions sociales, l'appui aux petits agriculteurs, le plan de développement, les obligations de remise de compte de Firestone au gouvernement et la création d'une usine de traitement de l'hévéa. Le gouvernement a présenté à Firestone un règlement formel des questions fiscales dans le cadre de la version préliminaire du Protocole non contraignant sur les discussions rédigé à la fin de la rencontre. Les parties ont commencé à modifier l'accord de concession de 2005 sur la base du Résumé des principales conditions. Elles ont également décidé de se rencontrer à une date ultérieure.

Le cinquième cycle de négociations avec Firestone s'est tenu à Monrovia du 3 au 8 août au sein du ministère de l'Agriculture. Les parties ont décidé que cette rencontre porterait uniquement sur les questions fiscales et qu'elles resteraient à Monrovia jusqu'à ce qu'un accord sur ce point soit obtenu. Les discussions ont été très intenses au cours de ce cycle mais productives, les deux parties ayant recours à leurs supérieurs hiérarchiques pour surmonter les impasses et trouver un compromis.

Les parties ont finalement conclu un accord sur les questions fiscales, y compris sur la question de la stabilisation. Le gouvernement a réussi à obtenir que les lois libériennes actuelles et futures soient appliquées au cours de la durée de l'accord amendé, et Firestone a gardé son droit de stabiliser son assujettissement à l'impôt sur le revenu des sociétés. Une clause de stabilisation limitait le montant des impôts que la société devait régler si les lois actuelles ou futures sur la fiscalité dépassaient 110 % de l'assujettissement à l'impôt que la société devait payer dans le cadre du Code fiscal en vigueur au 1er juillet 2007 (Code fiscal du Libéria de l'année 2000). La rencontre s'est achevée par la signature du document qui comprenait tous les nouveaux termes du contrat. Les parties ont convenu d'organiser des conférences téléphoniques pour traiter des questions non fiscales qui n'avaient pas encore été réglées.

Les parties ne se sont plus rencontrées en face-à-face jusqu'en novembre 2007, lorsqu'elles se sont accordées sur toutes les questions substantielles. L'accord et ses annexes ont été présentés au Cabinet du président et au conseil d'administration de Firestone afin qu'il soit analysé une dernière fois et approuvé. Au final, le contrat a subi de nouveaux changements qui ont été par la suite incorporés.

Le gouvernement et Firestone ont signé l'Accord de concession amendé et refondu le 22 février 2008 (« l'Accord de concession de 2008 ») lors d'une cérémonie qui a eu lieu à Monrovia au sein du ministère de l'Agriculture.

4.6 Le processus de ratification

Comme pour le MDA amendé d'ArcelorMittal, l'accord de concession 2008 a été présenté au pouvoir législatif par l'équipe en charge de la négociation lors d'une audience publique qui a été radiodiffusée en direct. Au cours de cet événement, le pouvoir législatif a écouté l'intervention d'un grand nombre de parties prenantes y compris les représentants de Firestone et de la société civile. L'amendement de ce contrat a également fait l'objet d'une couverture médiatique importante au niveau national et international. Dans le cadre du processus de ratification, l'accord de concession 2008 a été imprimé sous forme de prospectus et diffusé au public. Après plusieurs mois de débats publics et à portes closes, l'accord amendé a été ratifié par le pouvoir législatif et signé par la Présidente le 31 mars 2008.

Bien que l'accord de concession 2008 soit public, il n'est pas facilement accessible. Cependant un *Résumé des principaux changements apportés lors de la révision du contrat de concession de 2005 par le gouvernement et Firestone Liberia, Inc.* (« Résumé des changements au contrat Firestone ») est publié sur le site Web de la présidence et souligne les avantages que le gouvernement a obtenus au travers de cette négociation¹⁸.

4.7 Les avantages

Le gouvernement a obtenu l'application du code fiscal libérien à Firestone dans le cadre de l'accord de concession 2008 (par exemple, l'impôt sur le revenu des sociétés passe à 30 % et est appliqué de manière rétroactive à partir de 2007 ; le revenu imposable net est calculé conformément aux lois libériennes applicables), mais le Résumé des changements au contrat Firestone souligne également l'obtention d'acquis dans les domaines suivants :

- **autres taxes et droits** (par exemple, l'exemption de la taxe CEDEAO est supprimée ; une retenue à la source de 10 % sur les intérêts est appliquée, dividendes et paiements effectués aux sous-traitants/consultants ; l'assujettissement de la société à la Taxe générale sur les ventes (GST) ; les biens fonciers sont soumis à l'impôt ; la location de terrains passe de 0,50 dollars à 2 dollars et est ajustée à l'inflation tous les cinq ans ; et la société est désormais assujettie aux droits de douane sur les importations hormis pendant le Terme de la réhabilitation qui s'achève en 2015, période au cours de laquelle certaines réductions sont appliquées ;
- **prix de cession** : le prix des ventes réalisées à l'export, quel que soit le destinataire/acheteur, est déterminé par référence aux indices des prix internationaux disponibles. Actuellement, le prix à l'export du caoutchouc sec repose sur celui du TSR 20 Singapore Commodity Exchange, et celui du latex sur celui du Malaysian Rubber Board (pour le latex concentré en vrac) ;
- **production de produits à valeur ajoutée** : Firestone s'est engagée à construire une usine de traitement de l'hévéa de 10 millions de dollars qui emploiera 500 nouvelles personnes d'ici 2008 ;
- **avantage sociaux** : chaque employé a droit à un logement ; Firestone s'est engagée à construire 2300 nouvelles maisons et à remettre à neuf les logements existants afin qu'ils respectent les nouvelles normes ; Firestone s'est également engagée à construire des salles de bains ou toilettes dans chaque maison, à compléter la construction d'un lycée au sein de la zone de concession, à respecter les cibles au niveau de l'emploi de personnel libérien au sein de l'encadrement, et à ce que ses forces de sécurité respectent la loi libérienne, les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme ; et,
- **durée du contrat** : le prolongement de 50 ans jusqu'en 2091 a été supprimé la durée du contrat est de 36 ans (jusqu'en 2041).

Le document complet intitulé Résumé des changements au contrat figure à l'annexe V de ce rapport.

5. Les négociations avec ArcelorMittal et Firestone : analyse et conseils

5.1 Introduction

Le succès du gouvernement dans la renégociation des contrats passés avec Firestone et ArcelorMittal peut être attribué à plusieurs facteurs :

1. un leadership actif et une ligne de communication directe entre les équipes de négociation et les preneurs de décisions de dernière instance ;
2. des stratégies qui ont soutenu la formation de consensus entre les équipes de négociation ; et,
3. l'accès à un support technique fourni par des conseillers de très haut niveau à toutes les étapes du processus de négociation.

Afin de s'assurer qu'il pourra renouveler ce succès lors de négociations similaires, le gouvernement doit institutionnaliser ces facteurs en : 1) maintenant une ligne de communication claire et directe avec les preneurs de décisions de dernière instance, 2) renforçant sa capacité à diriger, gérer et négocier des accords d'investissement complexes par :

- la formation et le développement professionnel ;
- le recrutement ; et,
- l'éducation.

Le gouvernement peut également améliorer la transparence du processus par rapport aux négociations réalisées avec ArcelorMittal et Firestone en :

- adoptant des mécanismes qui exigent que l'équipe en charge de la négociation fasse participer des parties prenantes non-gouvernementales affectées par l'activité de la concession ; et,
- mettant en œuvre des politiques qui garantissent au public l'accès aux accords de concession.

5.2 Analyse

5.2.1 Leadership

Le leadership de la Présidente Sirleaf dans le cadre des négociations avec ArcelorMittal et Firestone a joué un rôle essentiel dans le succès de ces dernières. Dès le début, la Présidente a établi une ligne de communication directe avec le responsable de l'équipe de négociation. Elle a fait preuve de plusieurs qualités de leadership qui ont permis le succès des négociations. Entre autres, la Présidente Sirleaf a :

A) *Communiqué la vision des priorités nationales*

Depuis le début, la Présidente a clairement indiqué à la nation et à ses investisseurs que son gouvernement appuierait le mandat GEMAP de révision des contrats de concession signé par le NTGL. Elle a de surcroît annoncé une politique « nationale » sur la révision des concessions dans le cadre de la stratégie du gouvernement pour la réduction de la pauvreté et le redressement économique. La politique sur les concessions adoptée par la Présidente était clairement présentée aux investisseurs et est appliquée de manière égale à tous les secteurs de l'économie.

B) *Établi un ordre de priorités de la révision des concessions en comprenant la manière dont une concession donnée rentrait dans le cadre national du Libéria*

La décision de la Présidente d'accélérer la révision et les négociations des contrats avec ArcelorMittal et Firestone prouve sa compréhension de l'importance de ces deux concessions pour le redressement économique du Libéria. Suite à son élection, et alors que la population était dans l'attente d'améliorations économiques, il était important que le gouvernement agisse rapidement et obtienne quelques succès afin d'assurer la paix dans le pays. Le choix d'accélérer ces processus prouve que la Présidente a saisi qu'il était essentiel de restaurer la confiance des investisseurs nationaux et internationaux dans le secteur privé libérien. Il était préférable de commencer avec la révision du contrat ArcelorMittal plutôt qu'avec celle de Firestone puisque cette dernière société avait déjà des opérations dans le pays. L'amendement du contrat avec ArcelorMittal a permis à la société de commencer ses opérations dans le cadre d'un accord qui comprenait de nouveaux investissements, et le Libéria obtenait, pour sa part, davantage de devises que dans le contrat avec Firestone. Il permettait également de créer de nouveaux emplois et d'augmenter les revenus à court terme du gouvernement. Comme l'a indiqué la Présidente, un leader doit comprendre « la nature de l'opération et son importance dans l'architecture nationale ».

C) *Choisi une équipe de négociation composée d'individus ayant des capacités et des connaissances diverses*

Les équipes que la Présidente a choisies pour les négociations avec ArcelorMittal et Firestone comprenaient des individus ayant des expériences, des capacités et des connaissances différentes. Par exemple, l'équipe de négociation avec ArcelorMittal était présidée par le ministre du MLME et était composée d'individus possédant des connaissances importantes

dans le domaine des mines, de l'environnement, de la banque d'affaires, de la finance, du droit et de la gestion. Cette équipe diversifiée a apporté diverses perspectives dans l'analyse des questions traitées dans le cadre des négociations avec ArcelorMittal. Les différences de point de vue ont mené à des discussions intenses, à la formation d'un consensus et à une collaboration pour déterminer la position du gouvernement.

D) *Établi une ligne de communication directe entre la présidence et l'équipe de négociation*

Tout au long du processus, la Présidente a maintenu une ligne de communication directe et claire avec l'équipe de négociation, au travers de son président. En se rendant disponible et en permettant à l'équipe de communiquer directement avec elle, la Présidente a donné à l'équipe une certaine autorité durant les négociations avec ArcelorMittal et Firestone. Elle a octroyé à l'équipe de négociation une marge de manœuvre importante tout en lui demandant de la consulter s'il existait des doutes sur sa position au niveau d'une question donnée, ou si l'équipe de négociation ne parvenait pas à s'entendre sur un sujet. Ainsi, en créant une ligne de communication directe avec l'équipe de négociation, la Présidente a fourni davantage d'autonomie à cette dernière au niveau de la prise de décision et de ses responsabilités.

E) *Ajusté la taille de l'équipe de négociation afin de préserver l'intégrité et le rythme de ces dernières*

À plusieurs reprises au cours des négociations, lorsque ceci paraissait nécessaire, la Présidente a modifié la taille et la composition de l'équipe. Par exemple, dans les négociations avec Firestone, l'équipe de négociation s'était agrandie pour compter plus de 11 personnes, et le dialogue a beaucoup ralenti lors du cinquième cycle de rencontres. La Présidente est alors intervenue et a remanié l'équipe, considérant que « au cours de cette étape, les négociations avanceront plus facilement si l'équipe est réduite et si elle comprend le ministre en charge du secteur, le ministre des Finances, le ministre d'État et le conseiller juridique du LRDC ». Elle a demandé au reste de l'équipe de rester disponible afin d'appuyer éventuellement les négociations si cela était nécessaire. Après la réduction de la taille de l'équipe du gouvernement, les négociations avec Firestone ont fait d'énormes progrès.

F) *Fourni à l'équipe de négociation une assistance technique au travers d'experts de renommée internationale ayant un engagement personnel*

La Présidente a inclus dans l'équipe de négociation des conseillers techniques et juridiques de renommée internationale. Ceux-ci avaient avec eux le soutien et les ressources des plus grands cabinets d'avocats aux États-Unis. Par exemple, lors des négociations avec ArcelorMittal, outre la mise à disposition de trois avocats (un partenaire et deux associés) afin de soutenir l'équipe de négociation du gouvernement, le cabinet d'avocats new-yorkais Cravath, Swaine and Moore a organisé les rencontres de négociation dans ses bureaux. Un des membres de l'équipe de négociation a indiqué que les conseillers du gouvernement ont joué un rôle essentiel puisque l'un « des éléments-clés dans le succès de ce processus était la préparation de l'équipe par les conseillers techniques ». Il est également important de noter que grâce au leadership de la Présidente, toute l'assistance technique au Libéria a été fournie gratuitement ou à été financée par des bailleurs de fonds.

L'intervention de la Présidente dans la renégociation des contrats avec ArcelorMittal et Firestone a également revêtu les caractéristiques suivantes ; elle

- était cohérente et intègre ; l'équipe de négociation savait qu'elle pouvait compter sur l'appui de la Présidente si nécessaire ;
- participait constamment et cherchait à être mise à jour ;
- écoutait l'équipe de négociation et ses conseillers et était accessible ;
- favorisait la formation d'un consensus ;
- tenait pour responsables les membres de l'équipe ;
- connaissait bien le sujet et pouvait en parler ; et
- favorisait la prise de décision.

Le leadership de la Présidente a permis de gérer avec succès l'atmosphère politique pesante qui entourait les négociations avec Firestone et ArcelorMittal.

5.2.2 Travail en équipe

Le travail d'équipe est un élément essentiel du succès obtenu par le gouvernement dans le cadre des négociations avec Firestone et ArcelorMittal. Les équipes de négociation étaient composées de personnes aux expériences et formations différentes possédant différents points de vue, et la formation d'un consensus s'est souvent faite après d'intenses débats. Dans les deux négociations, les membres de l'équipe voulaient véritablement que le processus soit un succès car ils savaient que la Présidente, et en dernière instance le pouvoir législatif et le peuple libérien, les considéreraient responsables des résultats. En outre, les membres de l'équipe savaient qu'il s'agissait de négociations revêtant une importance historique pour la reconstruction du pays, et qu'il était nécessaire de former rapidement un consensus et de collaborer entre les divers membres de l'équipe.

Le travail d'équipe était également important pour marquer « l'unité nationale » affichée par le nouveau gouvernement. En effet, plusieurs membres de l'équipe étaient issus d'horizons politiques différents et n'avaient jamais travaillé ensemble auparavant. En collaborant au sein de l'équipe de négociation, ces derniers ont eu l'opportunité de partager leurs expériences différentes afin de forger des positions unifiées du gouvernement.

Les efforts de collaboration et de formation de consensus de l'équipe de négociation ont eu les effets suivants :

1. des débats intenses dans un premier temps, parfois difficiles, mais essentiels pour favoriser la confiance et la communication ;
2. des membres de l'équipe conscients qu'ils avaient été choisis directement par la Présidente afin d'apporter leur expertise spécifique ;
3. une meilleure compréhension des points de vue et positions des autres membres, de leurs points forts et de l'importance de leur rôle pour atteindre les objectifs de négociation du gouvernement ; et,

4. une prise de conscience que les questions qui ne pouvaient pas faire l'objet d'un consensus ou que certains compromis-clés devaient être présentés à la Présidente, ainsi que les recommandations de l'équipe sur ces sujets.

Ce processus de formation de consensus et de collaboration des équipes négociant les contrats d'ArcelorMittal et Firestone a été soutenu par les stratégies de négociation mises en œuvre par les équipes. Par exemple, aucun des membres de l'équipe ne devait parler au cours des négociations sans avoir obtenu d'abord l'autorisation du responsable de l'équipe. Lorsqu'il devenait patent, au cours des négociations, que les points de vue entre les membres de l'équipe différaient quant à la réponse adéquate du gouvernement, le président du groupe de négociation demandait une pause afin de trouver une solution. L'importance donnée à la formation de consensus a entraîné le sentiment de travail partagé entre les membres de l'équipe, ce qui permettait à cette dernière de défendre les positions qu'elle avait adoptées face à toutes les parties prenantes.

5.2.3 Assistance technique

Le gouvernement a fait appel à des conseillers techniques de renommée internationale lors des négociations avec Firestone et ArcelorMittal. Leur apport a été essentiel. Au cours de ces négociations, les conseillers ont préparé l'équipe de négociation de l'IMCC. En fonction de leur expertise, les conseillers ont formé les membres de l'équipe de négociation du gouvernement sur certaines questions, leur ont fourni des recommandations au niveau de la stratégie de négociation à adopter, et suggéré des options pour résoudre les conflits.

Les conseillers du gouvernement sont restés à la disposition de l'équipe de négociation 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et ce, grâce aux technologies et outils les plus modernes et aux ressources mises à disposition par les meilleurs cabinets d'avocats des États-Unis (Cravath dans la négociation avec ArcelorMittal et Hogan & Hartson dans le cas Firestone). Les conseillers techniques ont eux-même travaillé en équipe, et devaient par conséquent confronter leurs points de vue avant de présenter une recommandation au gouvernement.

Tout au long des processus de négociation avec ArcelorMittal et Firestone, le rôle des conseillers du gouvernement a été clair : ils conseillaient les équipes de négociation du gouvernement ; ils ne faisaient pas partie de ces dernières et n'étaient pas eux-mêmes des négociateurs. Les conseillers techniques se sont limités à fournir des avis, un soutien et des données aux équipes de négociation du gouvernement. Ces dernières étaient responsables de toutes les négociations avec ArcelorMittal et Firestone. Les équipes de négociation, avec l'aide des conseillers, ont pris toutes les décisions sur les questions, compromis et stratégies essentiels.

Le soutien apporté aux équipes de négociateurs du gouvernement par leurs conseillers techniques consistait en :

- la rédaction préliminaire et la préparation de tous les documents, la réalisation des recherches nécessaires pour représenter la position du gouvernement, la consultation avec d'autres experts, si nécessaire, pour soutenir les positions du gouvernement, la modélisation des

projections financières de l'impact des changements proposés par le gouvernement (par exemple, l'impact sur les recettes fiscales du gouvernement par l'application à une société des lois locales) ;

- face à des difficultés ou des impasses apparentes, aider le gouvernement à trouver des compromis viables. Dans la négociation avec Firestone, par exemple, les conseillers du Libéria ont aidé l'équipe de négociation du gouvernement à trouver un compromis entre la position du gouvernement (Firestone doit être sujet aux lois libériennes) et celle de la société (qui demandait d'être protégée contre toute modification du droit libérien pouvant miner ses investissements). Les conseillers du Libéria ont aidé à la rédaction du compromis trouvé d'après lequel Firestone acceptait que les lois locales soient appliquées à ses opérations tout en étant protégé par une limitation de son assujettissement à l'impôt en cas de modification du droit fiscal (la limite est portée à 10 % de son assujettissement à l'impôt de l'année fiscale précédente) ;
- fournir au gouvernement une mesure objective afin d'équilibrer les points de vue entre les membres de l'équipe de négociation du gouvernement et les sociétés ; et,
- faciliter les débats entre les membres du gouvernement en clarifiant les implications et ramifications des positions proposées.

5.3 Recommandations

Les facteurs traités ci-dessus ont été essentiels au succès des négociations avec ArcelorMittal et Firestone, et ont permis d'obtenir de nombreux avantages pour le Libéria (voir Annexes IV et V pour obtenir une liste des avantages contractuels négociés par le gouvernement). Afin de pouvoir garantir l'obtention d'avantages similaires dans les négociations en cours ou à venir, le gouvernement devrait institutionnaliser les avantages liés au leadership, au travail en équipe, et à l'assistance technique de renommée mondiale. Il peut atteindre cet objectif en renforçant sa capacité à diriger, gérer et négocier des accords d'investissement complexes.

Le Libéria a obtenu des avantages significatifs grâce aux succès des négociations avec ArcelorMittal et Firestone. Il est important de noter que le leadership et le travail en équipe au cours du processus de négociation se sont effectués au plus haut niveau du gouvernement. En outre, l'appel à une assistance technique externe a été nécessaire pour combler les carences de l'équipe de négociation dans certains domaines.

Un processus de négociation soutenu au plus haut niveau du gouvernement et par une assistance technique internationale n'a pas d'équivalent. Le Libéria tente d'attirer davantage les investisseurs internationaux afin de redynamiser son économie et pour cela doit améliorer sa capacité à négocier des accords d'investissement complexes indépendamment des hauts fonctionnaires et des conseillers techniques externes.

Suite aux 14 années de guerre civile qu'a souffert le Libéria, la capacité du gouvernement à gérer les accords d'investissement complexes sans avoir recours à ses plus hauts fonctionnaires (par exemple, les ministres) est faible. Au cours des prochaines années, le Libéria rentrera en concurrence avec tous les pays du monde pour essayer de capter les investissements étrangers. Il doit, par conséquent, développer et institutionnaliser ses capacités à négocier des accords d'investissement. En particulier, le gouvernement doit développer un programme pour améliorer sa capacité à réaliser des accords d'investissement complexes par :

- *le parrainage, les programmes de développement et de formation professionnels pour les employés du gouvernement actuel qui participent à la négociation de contrats ;*
- *le recrutement de Libériens tant locaux que membres de la diaspora, qui ont une expérience pertinente pour appuyer les activités du gouvernement liées aux concessions ; et*
- *l'offre de stages et de bourses d'études à l'étranger pour les Libériens qui poursuivent une carrière liée aux activités de concession du gouvernement.*

Afin d'accomplir ces objectifs, une approche pertinente en trois volets est recommandée ; elle doit répondre aux besoins en capacités de court et long terme du gouvernement.

A) Court terme : parrainage, programmes de formation et développement professionnels

Le parrainage et les programmes de formation et développement professionnels doivent commencer immédiatement et être organisés avec l'appui des conseillers techniques du gouvernement, parallèlement aux négociations de concessions en cours. Ces programmes doivent permettre d'obtenir des connaissances rapidement et d'améliorer les capacités du personnel en charge à appuyer les activités du gouvernement liées aux concessions.

Outre les programmes de formation et de parrainage qui fournissent les connaissances nécessaires pour négocier des accords d'investissement complexes (par exemple, les royalties, la fiscalité, la stabilisation et les questions liées au ratio endettement/fonds propres), le programme de formation du gouvernement doit également améliorer les capacités de son personnel en matière de processus d'affaires.

Sur la base des facteurs qui ont contribué au succès du gouvernement dans les négociations avec Firestone et ArcelorMittal, les programmes de formation sur les processus d'affaires doivent inclure les questions suivantes :

- leadership et travail en équipe ;
- stratégie et gestion du processus de négociation d'une concession ;
- formation du négociateur aux négociations de concessions complexes ;
- gestion de contrats pour garantir le suivi et la conformité de ces derniers.

Il existe de nombreux modèles de développement professionnel pouvant être envisagés par le gouvernement, par exemple :

- des exercices de parrainage individuel, dans lequel un stagiaire suit de très près un conseiller technique du gouvernement qui participe à des négociations sur

des concessions (par exemple, l'apprenti serait assigné à un conseiller technique gouvernemental spécifique, participerait à toutes les rencontres et cycles de négociations, et rencontrerait régulièrement en personne ou contacterait par e-mail le conseiller pour lui faire part de ses expériences) ; et,

- des cours de formation spécifique comprenant des séminaires et ateliers intensifs et brefs (par exemple, au cours d'un long week-end) dont l'objectif est de fournir à des fonctionnaires-clés du gouvernement des connaissances substantielles spécifiques ou des capacités liées aux processus d'affaires.

Le gouvernement peut faire appel à plusieurs partenaires pouvant lui fournir les capacités et l'assistance technique pour organiser ce type d'exercice de parrainage ainsi que des cours de formation et développement professionnels. Il s'agit, par exemple, d'International Senior Lawyers Project et du Projet régional de développement des capacités pour la négociation de contrats et pour la réglementation des contrats d'investissement (Regional Project for Capacity Development) du PNUD. Il sera nécessaire d'identifier les personnes issues des ministères pertinents, autres que les ministres ou les vice-ministres, pouvant suivre ces formations et parrainage.

B) *Moyen terme : recrutement de personnel libérien au niveau local et issu de la diaspora*

Le recrutement est un autre outil que le gouvernement peut utiliser pour améliorer ses capacités de négociation et de gestion des accords de concession. Il existe de nombreux professionnels libériens expérimentés, bien formés et talentueux, qui vivent au pays ou à l'étranger, et qui seraient prêts à collaborer avec le gouvernement pendant des périodes spécifiques afin d'appuyer ses activités liées à la renégociation de concession.

Actuellement, le gouvernement a mis en œuvre plusieurs programmes, tels que TOKTEN et SES, destinés à reconstruire son administration publique par le recrutement de personnel étranger. Le gouvernement devrait exploiter ces programmes pour recruter des professionnels pouvant appuyer ses activités liées aux concessions et former les générations futures. Le financement et les mécanismes de ce type de recrutement existent déjà dans le cadre des programmes TOKTEN et SES. Il reste à désigner des personnes au sein des ministères pertinents chargées d'identifier : 1) les compétences dont a besoin le gouvernement pour conduire avec succès ses activités liées aux concessions ; et 2) les divisions dans lesquelles ces personnes doivent être assignées afin de maximiser leur contribution au gouvernement.

En outre, au travers de programmes tels que Scott Family, le gouvernement doit essayer d'identifier des professionnels libériens expérimentés et talentueux au niveau local. Par exemple, les avocats locaux spécialisés dans le droit des affaires peuvent travailler au sein du gouvernement pendant des périodes spécifiques, leurs rétributions étant financées par les programmes actuellement en vigueur tels que le programme Scott Family.

C) Long terme : bourses d'études et stages à l'étranger

En raison de l'importance des revenus et des avantages que le Libéria tire de son activité de concessions, le gouvernement doit mettre en œuvre un plan assurant qu'il pourra compter de manière continue sur du personnel libérien affecté à cette activité. La plupart des contrats de concession ont une durée allant de 25 à 50 ans ; par conséquent il y aura, au sein du gouvernement, la possibilité de faire carrière dans ce secteur.

Dans le cadre de la planification de ces projets à long terme, le gouvernement devrait envisager la possibilité d'octroyer des bourses d'études aux meilleurs étudiants participant à des programmes universitaires locaux et en particulier à ceux qui ont l'intention de développer une carrière liée à l'activité de concession au Libéria. Le gouvernement doit également envisager la possibilité de financer des bourses d'études pour des formations à l'étranger destinées à des étudiants qui s'engagent à revenir au Libéria et à travailler au sein du gouvernement. Les programmes d'études d'une ou deux années tels que le LLM ou le MBA sont sûrement un bon investissement pour le gouvernement qui récupérera rapidement les fonds engagés.

Le gouvernement doit également envisager un programme de formation pratique tel que des stages de 18 à 24 mois destiné à des employés du gouvernement ou à des étudiants universitaires qui seraient envoyés dans différentes organisations (par exemple, des cabinets d'avocats, des banques d'affaires, les secrétariats de concession de gouvernements étrangers, etc.). Africare, Inc., une organisation à but non lucratif dont le siège est à Washington, a développé et géré un programme similaire au début des années 90. Il était destiné aux Noirs Sud-Africains, l'objectif étant de les préparer à acquérir les compétences nécessaires pour obtenir des postes de travail dans une Afrique du Sud post-apartheid. Ce programme, le Career Development Internship Program, fournissait un salaire aux stagiaires et leur trouvait un stage au sein d'une institution américaine pendant une ou deux années. Ce programme, qui était financé par USAID et des grandes sociétés américaines intéressées à faire des affaires en Afrique du Sud, a duré trois ans et était considéré par de nombreuses personnes, y compris le congrès national africain d'Afrique du Sud, un véritable succès. Le gouvernement du Libéria doit analyser la possibilité de développer un programme similaire en coopération avec USAID et Africare, ces deux organisations étant très impliquées dans les activités de développement au Libéria.



6. Améliorer la transparence des négociations de concessions

6.1 Consultations des parties intéressées non-gouvernementales

Le processus accéléré de négociations avec Mittal et Firestone n'a pas disposé de mécanismes formels de consultation des parties prenantes non-gouvernementales. Toutes les consultations qui ont eu lieu s'expliquent en grande partie par l'accessibilité de la Présidente.

Les entretiens avec les fonctionnaires du gouvernement mettent en lumière l'absence d'une structure intégrant les apports des parties prenantes non-gouvernementales au processus de révision des contrats de l'IMCC. La majorité des fonctionnaires du gouvernement, y compris la Présidente, sont favorables aux consultations avec les parties prenantes non-gouvernementales pourvu qu'elles soient succinctes et synthétiques. Les consultations avec les parties prenantes non-gouvernementales doivent avoir lieu au début du processus d'attribution de la concession dans le cadre du processus d'appel d'offres, d'évaluation ou d'attribution. Si aucune consultation n'a lieu au moment du choix du concessionnaire, il est conseillé de réaliser une consultation succincte et synthétique au commencement de la phase de révision du contrat. Les consultations au cours du processus de révision du contrat sont parfois nécessaires lors des négociations de concessions dans le domaine agricole, où la zone de concession est parfois identifiée après que le concessionnaire ait été choisi et avant d'avoir la possibilité de consulter les communautés affectées.

Certains fonctionnaires du gouvernement ont fait remarquer que solliciter l'avis de tiers au cours de la phase de négociation de la concession pouvait entraîner le risque de violer la confidentialité qui est requise dans ce type de processus. Ils citent les réglementations sur le secteur forestier comme exemple d'un processus de consultation qui est allé trop loin. D'après les réglementations sur le secteur forestier, le gouvernement ne peut pas poursuivre la négociation d'un contrat dans ce domaine sans avoir au préalable le consentement écrit des communautés affectées.¹⁹ Presque tous les fonctionnaires du gouvernement considèrent dans ce cas que les exigences de consultation des parties prenantes non-gouvernementales étaient trop laborieuses.

Ils estimaient également que les réglementations sur le secteur forestier n'étaient pas pratiques pour l'établissement d'entreprises commerciales complexes dans lesquelles participent des investisseurs internationaux. En outre, ils considéraient que les réglementations sur le secteur forestier ne respectaient pas la confidentialité requise entre les parties.

La création d'un mécanisme de consultation des parties prenantes non-gouvernementales devrait être réalisée dans le cadre de l'effort du gouvernement d'harmoniser la PPCA avec les pratiques de négociation employées avec ArcelorMittal et Firestone. Avant la finalisation d'un tel mécanisme, il est nécessaire d'obtenir l'avis des groupes non-gouvernementaux tels que les représentants des communautés et les syndicats.

Les consultations avec les parties prenantes doivent avoir lieu dans le cadre du processus d'appel d'offres, d'évaluation et d'attribution de la concession. Si ceci n'est pas possible, la consultation des parties prenantes non-gouvernementales doit avoir lieu dans le cadre du processus de révision du contrat.

Le gouvernement doit exiger, dans le cadre des règles de consultation des parties prenantes, que ces consultations :

- se fassent au début du processus de négociation (c'est-à-dire, au cours du processus de révision du contrat *et* avant la rédaction d'une liste préliminaire des conditions) ;
- aient lieu dans le cadre d'un processus officiel et public; et
- soient succinctes et synthétiques.

6.2 Accès aux documents publics

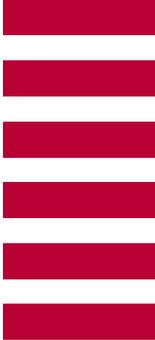
Les contrats négociés par le gouvernement ont souvent un impact très important sur la vie des communautés affectées par les opérations prévues dans ces accords. Dans de nombreux pays développés, les accords de concession ont souvent des conséquences sociales et économiques au niveau du pays tout entier et peuvent affecter la sécurité de l'État. Aujourd'hui, les concessions de Firestone et ArcelorMittal jouent un rôle essentiel dans la stratégie de développement économique du Libéria.

Le gouvernement reconnaît l'importance des accords de concession avec ArcelorMittal et Firestone, c'est pourquoi il a joué la carte de la transparence et a rendu public les contrats signés avec ces sociétés. La transparence des contrats va dans l'intérêt du gouvernement, des investisseurs privés et des citoyens. La diffusion des contrats permet à la population de se sentir propriétaire des ressources naturelles exploitées. La transparence assure également que les attentes des communautés affectées par les contrats soient gérées et réalistes. La diffusion publique des termes des accords de concession est une protection pour les investisseurs privés qui leur assurent la stabilité du contrat et écarte tout abus dans l'application de ce dernier. La dissémination des conditions du contrat a en outre l'effet d'augmenter l'adhésion des communautés affectées et de faciliter la gestion et le respect de l'accord après sa signature.

Cependant, il semble qu'il y ait confusion au sein du gouvernement au niveau de son obligation à rendre accessibles les documents publics. La plupart des fonctionnaires du gouvernement considèrent que les contrats avec ArcelorMittal et Firestone sont des documents publics, suite à leur publication sous forme de prospectus lors du processus de ratification législatif. Toutefois, la majorité des fonctionnaires du gouvernement pensent que ce dernier n'a aucune obligation d'assurer l'accès aux contrats.

La plupart des fonctionnaires du gouvernement qui ont été interviewés considèrent également que les contrats qui ne sont pas sujets à ratification, tels que les contrats d'incitation aux investissements ou les accords d'exploration minière, ne sont pas des documents publics et ne devraient pas, par conséquent, être diffusés aveuglément. Certains fonctionnaires justifient leur opinion en indiquant que, d'après ces contrats, le gouvernement a l'obligation de préserver la confidentialité de l'information relative aux investisseurs. D'autres remarquent que sans une politique claire établissant quels documents doivent être rendus publics, il est difficile pour eux de répondre aux demandes d'informations de la population relatives aux contrats. L'Équipe en charge du rapport a souligné que de nombreux pays disposent de politiques qui permettent au gouvernement de diffuser au public les contrats commerciaux tout en protégeant l'information confidentielle de l'investisseur. Pour favoriser la transparence et rendre plus accessible au public la lecture des contrats, le gouvernement devrait :

- A) Trouver un moyen rentable de fournir un accès public aux accords de concession ratifiés. Ceci peut être réalisé en publiant les contrats sur les sites Web du gouvernement.
- B) Clarifier sa position sur la non ratification par le pouvoir législatif de certains contrats. L'Équipe en charge du rapport conseille au gouvernement de rendre ces contrats accessibles au public dans le cadre d'une législation sur la liberté de l'information que le gouvernement pourrait promulguer.



7. Comparaison des processus accélérés de négociation avec d'autres pratiques gouvernementales de négociation

7.1 Introduction

La pratique de négociation que le gouvernement a utilisée avec succès au cours de la révision des contrats Firestone et ArcelorMittal diffère sur plusieurs points importants du processus prévu par la Loi sur les marchés publics et les concessions (PPCA). Au cours des négociations de concession suivantes, le gouvernement a largement utilisé la pratique de négociation employée lors des négociations avec Firestone et ArcelorMittal. L'Équipe en charge du rapport n'a mis en évidence qu'un seul cas (une négociation récente sur la concession d'une mine d'or) où le gouvernement a utilisé un processus de négociation différent. Dans ce dernier cas, le ministre des Ressources foncières, des Mines et de l'Énergie (MLME) a eu recours au processus de négociation prévu par la Loi sur l'exploitation minière et des minéraux de l'année 2000 (2000 Mining Law).

Cette section du rapport met en évidence la pratique de négociation utilisée par le gouvernement lors des accords avec ArcelorMittal et Firestone et celle promulguée par la loi sur les passations de marchés et les concessions (PPCA). La section décrit aussi la méthode utilisée par le ministère de l'Agriculture (MOA) et le MLME lors de récentes négociations post-ArcelorMittal et Firestone. Enfin, la section met en lumière les principales différences existant entre le processus de négociation promulgué par la loi sur l'exploitation minière et des minéraux de l'année 2000, les pratiques suivies pour ArcelorMittal et Firestone et le processus tel que défini par la PPCA.

La section se termine par la recommandation faite au gouvernement de résoudre les différences en modifiant la PPCA par l'incorporation des meilleures pratiques issues des négociations avec Firestone et ArcelorMittal. Le gouvernement a suivi un chemin similaire en amendement le Code fiscal du Libéria (par exemple, le Code fiscal 2000) pour obtenir les mêmes avantages fiscaux importants obtenus lors des négociations avec ArcelorMittal et Firestone. Le processus consistant

à identifier les avantages obtenus lors des négociations est un moyen d'institutionnaliser ces gains et de réduire les coûts de transaction en n'ayant plus à défendre les mêmes acquis lors de futures négociations.

7.2 Analyse

7.2.1 Constituer l'équipe de négociation

La Partie VI de la PPCA (voir Annexe VI) prévoit que seul l'IMCC a l'autorité de constituer une équipe pour négocier des accords de concession.²⁰ La PPCA précise que la constitution d'une équipe de négociation par toute personne ou entité autre que l'IMCC établi par la PPCA est nulle.²¹ Lors des négociations avec ArcelorMittal et Firestone, la Présidente a désigné directement l'équipe de négociation ou approuvé ses membres sur la base des recommandations du ministre pertinent, dans son rôle de président du IMCC. La nomination de l'équipe de négociation n'est pas réalisée par un comité comme dans le cas de la PPCA où seul l'IMCC a l'autorité de constituer cette dernière. Au cours des négociations avec ArcelorMittal et Firestone, la Présidente a pris la responsabilité de désigner elle-même les membres de l'équipe de négociations. Son style de leadership a constitué, comme indiqué dans la Section 4.1, un facteur significatif dans le succès des négociations et dans l'obtention des avantages dont le Libéria a bénéficié.

7.2.2 Composition de l'équipe de négociation

Dans le cadre de la PPCA, l'équipe de négociation doit comprendre des experts pertinents au sein d'un groupe de trois personnes minimum à sept personnes maximum désignées par l'IMCC.²² L'objectif de la PPCA semble être de ne pas inclure d'individus occupant un poste au gouvernement et qui sont la dernière instance de décision au sein de ce dernier. Le processus de sélection des équipes de négociation lors des révisions des contrats d'ArcelorMittal et de Firestone n'a pas exclu ces individus habilités à prendre les décisions finales au sein du gouvernement. La Présidente était libre de désigner la personne de son choix au sein des équipes de négociation en question, et elle a décidé de nommer presque exclusivement des ministres du gouvernement ou des responsables d'agences qui siégeaient à l'IMCC.

Lors des négociations avec ArcelorMittal et Firestone, la Présidente a exercé son droit de modifier la taille et la composition des équipes comme elle l'estimait nécessaire pour atteindre les objectifs du gouvernement. Il n'y avait pas de taille limite maximum ou minimum préétablie comme dans le cas de la PPCA. Toutefois, la pratique montre que la taille idéale d'une équipe de négociation est de trois à sept membres. Dans les négociations avec ArcelorMittal et Firestone, les membres de l'équipe de négociation étaient des preneurs de décisions de dernière instance. Il ne s'agissait pas de technocrates qui devaient obtenir l'approbation de ministres ou d'autres personnalités politiques nommées au sein de l'IMCC. Les ministres de l'équipe de négociation étaient certes assistés par des conseillers techniques mais ils étaient toutefois responsables de leurs propres décisions. Lors des négociations avec ArcelorMittal et Firestone, les membres de l'équipe de négociation devaient rendre compte personnellement à la Présidente et répondre du produit final des négociations face au pouvoir législatif et à la population libérienne.

Dans le cadre du processus de négociation de la PPCA, les membres de l'équipe de négociation sont les technocrates et rendent compte uniquement à l'IMCC ; ils ne sont en théorie sous aucune influence politique et sont libres de tout conflit d'intérêts.

La PPCA interdit spécifiquement au ministre du secteur pertinent de faire partie de l'équipe de négociation du gouvernement dans le cadre d'un accord de concession.²³ Cependant, dans le cas des négociations avec ArcelorMittal et Firestone, les équipes de négociation étaient présidées par le ministre de ce secteur. Cette désignation assurait que le ministre responsable de la mise en œuvre de l'accord de concession était prêt à s'en charger. En outre, cette personne participant activement aux négociations avait, en théorie, le plus de connaissances sur la question. Dans le cadre du processus de négociation des concessions prévu par la PPCA, les personnes en charge des décisions finales au sein du ministère pertinent et qui sont responsables de la mise en œuvre de l'accord de concession (par exemple, le ministre ou d'autres personnalités politiques) ne peuvent pas faire partie de l'équipe de négociation.

La disponibilité actuelle de capacités professionnelles au Libéria peut en partie expliquer les différences entre l'approche adoptée dans la sélection des membres de l'équipe de négociation lors de la révision des contrats d'ArcelorMittal et de Firestone, et celle préconisée par la PPCA. Au final, la pratique utilisée pour la détermination des membres de l'équipe de négociation (contrats ArcelorMittal et Firestone) s'est révélée positive pour le Libéria et semble être mieux adaptée aux réalités actuelles du pays.

7.2.3 La composition, le fonctionnement et la fonction de l'IMCC

Dans le cadre des règles de la PPCA, un nouvel IMCC doit être créé pour chaque accord de concession que le gouvernement négocie. Ce fut le cas lors des négociations avec ArcelorMittal et Firestone. Comme dans les négociations accélérées, dans le cadre de la PPCA, cet IMCC spécifique est dissous lorsque le contrat est signé.²⁴ L'IMCC, dans le cadre de la PPCA, est toujours chapeauté par le président de la Commission nationale des investissements (NIC), et parmi ses membres figurent le ministre de la Justice, le ministre des Finances, le ministre des Affaires économiques²⁵, le ministre responsable du secteur et deux autres ministres désignés par la Présidente.²⁶ Ces derniers sont nommés pour représenter les secteurs de l'économie affectée par la concession.

Lors des négociations avec ArcelorMittal et Firestone, l'IMCC était présidé par le ministre responsable du secteur, puis l'équipe a ensuite incorporé le ministre de la Justice, le ministre des Finances, le ministre des Affaires d'État, financières, juridiques et économiques, le président de la NIC, et le coordinateur national du LRDC. La Présidente a également désigné d'autres ministres au sein de l'IMCC (par exemple, le ministre du Travail lors des négociations avec Firestone). La PPCA préconise quant à elle qu'en dehors du président de la NIC et des ministres de la Justice, des Finances et des Affaires économiques, aucune personne ne peut exercer de représentation permanente au sein de l'IMCC.²⁷ Les principales différences entre la composition de l'équipe de base de l'IMCC et celle utilisée dans le cadre des négociations avec Firestone et ArcelorMittal

sont que dans le cadre de la PPCA : 1) le président de la NIC préside l'IMCC au lieu du ministre responsable du secteur ; et, 2) le ministre des Affaires économiques et non le ministre d'État (c'est-à-dire, le bureau de la Présidente) fait partie du noyau de l'équipe de l'IMCC.

La PPCA indique que l'IMCC doit être réuni à la demande du ministre responsable du secteur par notification écrite à la Présidente et au président de la NIC.²⁸ La Présidente, une fois reçue cette demande, doit nommer deux ministres supplémentaires. Le président de la NIC, après avoir reçue la notification de nomination des deux ministres, doit convoquer l'IMCC aux fins d'une concession spécifique.²⁹ Un processus similaire a été suivi lors de la convocation de l'IMCC dans le cadre des négociations avec Firestone et ArcelorMittal. Dans ces dernières, l'IMCC a été convoqué directement sur demande de la Présidente ou par notification écrite du ministre responsable du secteur ; le président de la NIC ne faisait pas partie du processus.

Dans le cadre de la PPCA, aucun membre de l'IMCC ne peut déléguer son rôle à une autre personne et, uniquement lorsque ceci est absolument nécessaire, un ministre peut envoyer un vice-ministre à sa place lors d'une réunion de l'IMCC.³⁰ Dans le cadre des négociations avec Firestone et ArcelorMittal, les ministres avaient la liberté de déléguer leurs fonctions mais ces derniers étaient toutefois responsables des positions qui étaient défendues par leurs mandataires.

Dans le cadre de la PPCA, l'IMCC n'atteint pas de quorum sans la présence des ministres responsables des Finances, des Affaires économiques, de la Justice et du ministre responsable du secteur ou du vice-ministre dûment autorisé.³¹ Dans le cadre des négociations avec ArcelorMittal et Firestone, il n'existait pas de règles similaires sur le quorum. Cependant, les rencontres étaient généralement reprogrammées si le ministre responsable du secteur n'était pas disponible ou si le ministre d'État et le ministre des Finances (ou leurs mandataires) ne pouvaient pas y participer.

Dans la PPCA³² comme dans la pratique de négociation mise en œuvre dans la révision des contrats d'ArcelorMittal et de Firestone, le recours de l'IMCC à des experts et des conseillers techniques au cours des réunions était autorisé.

Enfin, dans le cadre de la PPCA, l'IMCC est en charge de la sélection de l'équipe de négociation mais aussi de la révision et de l'approbation du rapport de concession³³ réalisé par le Panel d'évaluation de l'appel d'offres ainsi que de la préparation d'un plan annuel sur les concessions devant être soumis et accepté par le cabinet.³⁴ Le rôle de l'IMCC dans les négociations avec ArcelorMittal et Firestone était davantage limité à la révision des contrats et à la préparation de la négociation.

7.2.4 Consultations avec les parties intéressées non-gouvernementales

La PPCA exige que les parties prenantes non-gouvernementales soient consultées. La loi prévoit également que le ministre responsable du secteur consulte les parties prenantes

non gouvernementales dans le cadre du processus de concession.³⁵ Le ministre responsable du secteur doit fournir au minimum l'information suivante lors d'un forum avec les parties prenantes concernées³⁶ :

- l'importance stratégique du projet ;
- l'importance des investissements ou des ressources privées (c'est-à-dire, financières, humaines, etc.) pour répondre aux besoins de la communauté ;
- les mesures mises en œuvre pour répondre aux défis environnementaux et aux externalités négatives qui affectent la population ; et,
- toute autre raison expliquant l'option de concession pour le Projet.

Telles qu'elles sont présentées, les dispositions de la PPCA qui exigent l'organisation d'un forum avec les parties prenantes peuvent être interprétées comme si cet événement devait être organisé dans le cadre du processus d'attribution et d'appel d'offres et non lors de négociations sur une concession. La pratique de négociation utilisée avec Firestone et ArcelorMittal ne comprenait pas de mécanismes formels pour collecter les avis des parties prenantes non-gouvernementales dans le cadre de la révision des contrats. Dans la Section 6.1 de ce document, l'Équipe en charge du rapport recommande qu'un mécanisme de consultation des parties prenantes non-gouvernementales soit développé dans le cadre de l'harmonisation de la PPCA avec les pratiques de négociation des concessions utilisées lors de la révision des contrats ArcelorMittal et Firestone.

7.2.5 Les négociations de concessions post-ArcelorMittal et Firestone

Après les négociations avec Firestone et ArcelorMittal, le gouvernement a ou va négocier une série d'accords de concession plus petits. Le gouvernement a commencé les négociations avec l'agent de la Liberian Shipping and Corporate Registries³⁷ et, à travers la NIC, a également négocié une série de contrats de baux d'hôtels³⁸ et d'autres accords d'investissements.³⁹ Ce rapport ne porte pas sur les négociations du gouvernement avec la Liberian Shipping and Corporate Registries ni sur les contrats négociés par la NIC. L'Équipe en charge du rapport confirme que dans le cadre des négociations avec la Liberian Shipping and Corporate Registries le gouvernement a recouru largement aux pratiques de négociation utilisées lors de la révision des contrats d'ArcelorMittal et de Firestone. D'autre part, lors d'une réunion avec la NIC, L'Équipe en charge du rapport a constaté que la NIC a fait largement appel au processus de négociation de concession établi par la PPCA.

Les négociations dont il est question ci-dessous sont essentiellement liées aux secteurs de l'agriculture et des mines. Bien que les contrats d'ArcelorMittal et de Firestone soient devenus des modèles de négociation de contrats utilisés par le ministère des Ressources foncières, des Mines et de l'Énergie (MLME) et par le ministère de l'Agriculture (MOA), la pratique de négociation du MOA pour les accords de concession plus récents et celle du MLME sont différentes, comme indiqué ci-dessous.

7.2.6 Négociations de concessions par le MOA

La pratique de négociation de concessions du MOA suit étroitement celle employée lors de la révision des contrats Firestone et ArcelorMittal. Le ministère de l'Agriculture a participé, entre octobre 2007 et avril 2008, à plus de négociations ou de renégociations d'accords de concession que tout autre ministère du gouvernement. Outre le contrat avec Firestone, le MOA a négocié ou se prépare à négocier au moins six autres concessions. Il a renégocié et signé deux concessions de plantations de palmiers à huile avec LIBNC et EBF. Ces dernières ont été réalisées en parallèle aux négociations avec Firestone avec pratiquement la même équipe de négociation. Les accords avec LIBNC et EBF s'inspirent des versions préliminaires de l'accord avec Firestone. Au moment où ce rapport est rédigé, le ministère de l'Agriculture dispose d'équipes de négociation travaillant sur deux contrats de concessions de palmiers à huile importantes avec Darby et Sithe Global. Les conseillers techniques et le MOA préparent également des négociations avec la Liberian Agricultural Company et LIBCO (c'est-à-dire, Cocopa).

Comme lors des négociations avec Firestone et ArcelorMittal, la Présidente a désigné ou approuvé l'équipe de négociation, le ministre de l'Agriculture exerçant la fonction de président de cette dernière. Les équipes de négociation du ministère de l'Agriculture étaient largement composées de membres de l'IMCC (par exemple, des ministres ou leurs mandataires) convoqués pour analyser un accord de concession en particulier. Lors des négociations récentes réalisées par le MOA, le ministre de l'Agriculture a convoqué et présidé les rencontres de l'IMCC sur la révision de contrats et sur les stratégies de négociation. Le noyau dur de l'équipe de négociation de l'IMCC comprend aujourd'hui des représentants du MOF, du MOJ, du MOS et de la NIC. Puisque le ministre préside les réunions IMCC MOA, les représentants des autres ministères ou agences participants à ces dernières sont généralement des ministres, des vice-ministres ou des responsables d'agences (par exemple, le président de la NIC).

Dans les négociations dirigées par le ministère de l'Agriculture, comme tous les membres de l'IMCC faisaient également partie de l'équipe de négociation, il n'y avait pas de distinction patente entre l'action de l'IMCC et celle de l'équipe de négociation, comme c'était le cas dans le cadre des révisions des contrats Firestone et ArcelorMittal. Le travail technique sur les contrats du IMCC MOA et des équipes de négociation est dirigé par le ministre de l'Agriculture et exécuté en grande partie par le conseiller en chef et les représentants du LRDC, de l'ISLP ou des bailleurs de fonds (par exemple, la SFI, le FMI, etc). Comme dans le cadre des négociations avec Firestone et ArcelorMittal, il n'existe pas de procédures formelles pour consulter les communautés affectées, les syndicats et autres organisations de la société civile. Le ministère de l'Agriculture a ainsi obtenu, à travers l'organisation de rencontres informelles, l'avis des personnes qui pourraient être affectées par les accords de concession en cours de négociation. Comme lors du processus de révision des contrats avec Firestone et ArcelorMittal, le ministre de l'Agriculture, en consultation avec d'autres membres de l'IMCC ou de l'équipe de négociation, présente les questions posant des difficultés ou les priorités de négociations à la Présidente afin qu'elle donne son avis sur ce sujet. Une fois que l'équipe de négociation du ministère de l'Agriculture atteint un accord avec l'investisseur, le MOA présente le contrat de concession à la Présidente et à son cabinet afin qu'ils le révisent et l'approuvent avant de le soumettre au pouvoir législatif.

7.2.7 Négociations de concessions par le MLME

Dans cette négociation plus récente, le MLME semble suivre le processus de négociation promu par la Loi sur l'exploitation minière de 2000.

La Loi sur l'exploitation minière de 2000 prévoit que les négociations de concessions soient réalisées par un Comité technique ministériel (MTC). La Section 3.5 de la Loi sur l'exploitation minière de 2000 établit que ce comité doit être habilité à négocier les accords de concession sous la présidence du ministre MLME. La Section 3.4 de cette même loi indique que le comité technique ministériel doit être composé de représentants du MLME, du MOJ, du MOF, du MPEA, du MOL, de la NIC, et du Comité des conseillers économiques auprès de la Présidente du Libéria (Council of Economic Advisors to the President) ainsi que de la Banque centrale. La Loi établit également que la Présidente peut désigner au sein du comité technique jusqu'à trois personnes supplémentaires non membres du gouvernement. La Section 3.3 de la Loi sur l'exploitation minière de 2000 stipule également que le ministre MLME peut déléguer des pouvoirs à un mandataire (un vice-ministre, un directeur ou un autre fonctionnaire).

Les différences les plus significatives entre le processus de négociation de concessions prévu par la Loi sur l'exploitation minière de 2000 et celui utilisé lors des révisions des contrats Firestone et ArcelorMittal, tiennent à la composition du comité ministériel en charge de la révision, la constitution des équipes de négociation et les niveaux de délégation autorisés.

Dans la Loi sur l'exploitation minière de 2000, le MOS (par exemple, le bureau de la Présidente) ne fait pas partie du noyau dur du comité ministériel en charge de la révision, contrairement au cas des révisions de contrats de Firestone et d'ArcelorMittal. Cette Loi stipule également que parmi les membres du noyau dur de l'équipe ministérielle de négociation doivent figurer le MPEA, le MOL, le Comité des conseillers économiques auprès de la Présidente et la Banque centrale ; aucune de ces entités ne faisait partie des équipes de négociation constituées lors des révisions des contrats d'ArcelorMittal et de Firestone.

Dans le cadre de la Loi sur l'exploitation minière de 2000, le comité ministériel en charge de la révision et l'équipe de négociation ne font qu'un. Dans la pratique de négociation utilisée avec ArcelorMittal et Firestone, le comité ministériel en charge de la révision et l'équipe de négociation représentaient deux groupes différents ayant des fonctions distinctes ; l'IMCC révisait le contrat et effectuait des recommandations sur les priorités de négociation, alors que l'équipe négociait le contrat. Contrairement à la Loi sur l'exploitation minière de 2000, dans les négociations avec Firestone et ArcelorMittal la Présidente avait la possibilité de désigner la personne de son choix au sein de l'équipe de négociation.

La Loi sur l'exploitation minière de 2000 autorise le ministre MLME à déléguer son rôle au sein du comité technique interministériel. Dans le cadre de la pratique de négociation utilisée avec ArcelorMittal et Firestone, la présidence de l'IMCC et de l'équipe de négociation était rarement déléguée, et si cela avait lieu ce mandat n'était valable que pour une seule réunion et non pendant tout le processus.

Il est important de remarquer que la PPCA, dans les Sections 141 (2) (c) (i) et 141 (2) (c) (iv)⁴⁰ a amendé ou abrogé les sections de la Loi sur l'exploitation minière de 2000 régissant la pratique de négociation des concessions minières (c'est-à-dire, les Sections 3.3, 3.4 et 3.5).

Dans les négociations avec AmLib, le comité technique ministériel (MTC) était présidé principalement par le vice-ministre du MLME, qui maintenait informé son ministre de tous les progrès réalisés par le comité. Outre ce dernier, le comité technique AmLib comprenait également des représentants du MOJ, du MOF, du MPEA, du MOL, de la NIC, et de la Banque centrale du Libéria. La représentation du gouvernement au sein du comité technique interministériel est principalement assurée par des vice-ministres ou des directeurs. Contrairement aux négociations avec Firestone et ArcelorMittal, l'assistance technique des conseillers externes du gouvernement a été limitée dans le cadre des négociations avec AmLib.⁴¹ Le comité technique ministériel a utilisé le MDA amendé d'ArcelorMittal pour développer une version préliminaire du contrat avec AmLib. Les consultations avec les communautés affectées ou avec d'autres groupes de la société civile n'ont pas eu lieu dans le cadre du processus du comité technique d'AmLib. Les négociations avec AmLib sont encore en cours. Le MLME a indiqué qu'une fois reçue l'approbation du ministre MLME, il soumettra le contrat négocié par le comité technique interministériel à la Présidente et à son cabinet pour qu'ils le révisent, et ce avant d'être présenté au pouvoir législatif pour sa ratification.

Le Tableau 3 ci-dessous met en évidence les différences entre le processus de négociation de concessions prévu dans la PPCA et les pratiques mises en œuvre dans les négociations Firestone et ArcelorMittal, par le MOA et le MLME.

Tableau 3

Identification des différences existant entre le processus de négociation prévu dans la PPCA et les pratiques mises en œuvre dans les négociations ArcelorMittal et Firestone par le MOA et le MLME

	PPCA (Partie VI)	ArcelorMittal et Firestone	MOA	MLME et Loi sur l'exploitation minière de 2000
Constitution de l'équipe de négociation	<p>L'IMCC est seul autorisé à constituer l'équipe ; la constitution par toute autre personne ou entité est frappée de nullité</p> <p>Élus politiques exclus</p> <p>Le ministre responsable du secteur/les décideurs finaux ne font pas partie de l'équipe</p>	<p>La nomination n'est pas du ressort du comité</p> <p>La Présidente nomme les membres directement, ou approuve les recommandations du ministre responsable du secteur</p> <p>Le ministre responsable du secteur préside l'équipe sélectionnée</p> <p>L'IMCC est presque exclusivement composé de ministres ou de chefs d'agence ; décideurs finaux non exclus</p>	<p>Nomination ou approbation par la Présidente</p> <p>Présidé par le responsable du secteur (ministre de l'Agriculture)</p> <p>Équipe composée principalement de membres de l'IMCC invités pour procéder à des révisions de concessions spécifiques (ministres ou leurs délégués)</p>	<p>Le ministre du MLME préside l'équipe et le comité technique interministériel a l'autorité pour mener les négociations</p> <p>Le comité ministériel central de révision comprend le MPEA, le MOL, le Council of Economic Advisors to President (Comité des conseillers économiques auprès de la Présidente) et la Banque centrale</p> <p>MOS/Cabinet de la Présidence de la République du Libéria exclus</p>
Composition de l'équipe de négociation	Doit être constituée de technocrates et d'experts qualifiés ; ne rend des comptes qu'à l'IMCC	Équipe responsable de défendre les décisions et l'accord final ; rend des comptes à la Présidente, aux instances législatives et au peuple du Libéria	Les pratiques semblent similaires à celles des négociations ArcelorMittal et Firestone	Le MLME semble appliquer le processus de la Loi sur l'exploitation minière de 2000
Opération et fonctionnement	Taille = 3 à 7 personnes	<p>Les ministres ont recours à l'assistance des conseillers techniques en fonction des besoins</p> <p>La Présidente ajuste la taille/la composition, le cas échéant, pour réaliser les objectifs du gouvernement ; un effectif de 3 à 7 personnes est jugé optimal</p>		<p>Le comité ministériel de révision et l'équipe de négociation font partie du même ensemble (les groupes étaient distincts dans le dossier ArcelorMittal/Firestone)</p> <p>Les chapitres de la Loi sur l'exploitation minière de 2000 régissant les pratiques de négociation pour les mines ont été amendés/abrogés au titre de la PPCA</p>

Tableau 3 (suite)

	PPCA (Partie VI)	ArcelorMittal et Firestone	MOA	MLME et Loi sur l'exploitation minière de 2000
Composition de l'IMCC	<p>Le ministre responsable du secteur, la Présidente et le président de la NIC convoquent un nouvel IMCC pour chaque négociation de concession du gouvernement (dissous après conclusion du contrat)</p> <p>Toujours dirigé par le président de la NIC</p> <p>Présence ministérielle permanente assurée par les MOJ, MOF et MPEA</p> <p>En outre, le ministre responsable du secteur et deux ministres désignés par la Présidente représentent les secteurs concernés par la concession</p>	<p>La Présidente (ou le ministre responsable du secteur) convoque un nouvel IMCC pour chaque négociation de concession du gouvernement (dissous après conclusion du contrat). Le président de la NIC n'est pas impliqué dans le lancement de l'IMCC</p> <p>Toujours dirigé par le ministre responsable du secteur</p> <p>L'équipe centrale comprend le MOJ, le MOF, le MOS, la NIC et le LRDC</p> <p>La Présidente demande la participation d'autres ministres en fonction des besoins (p. ex., le MOL dans les négociations avec Firestone)</p>	<p>Le ministre du MOA convoque et préside les réunions de l'IMCC</p> <p>Le noyau dur de l'équipe comprend des représentants du MOF, du MOJ, du MOS et de la NIC</p> <p>Pas de différence marquée entre la mise en place de l'IMCC et de l'équipe de négociation (à l'inverse d'ArcelorMittal et Firestone)</p> <p>Le ministre du MOA dirige le travail sur les contrats techniques des IMCC et des équipes du MOA ; essentiellement effectué par le conseiller en chef du MOA et les représentants du LRDC, d'ISLP et d'autres organisations donatrices (par ex. la SFI, le FMI, etc.)</p>	<p>La Présidente peut affecter jusqu'à 3 fonctionnaires non gouvernementaux supplémentaires au Comité technique ministériel (MTC)</p> <p>Le ministre du MLME peut déléguer tout pouvoir qui lui est conféré à des vice-ministres, des assistants, des directeurs et à d'autres fonctionnaires</p> <p>Présidé par le ministre du MLME, le MTC comprend également des représentants du MOJ, du MOF, du MPEA, du MOL, de la NIC, du Council of Economic Advisors to the President of Liberia (Comité des conseillers économiques auprès de la Présidente du Libéria) et de la Banque Centrale du Libéria</p>

Tableau 3 (suite)

	PPCA (Partie VI)	ArcelorMittal et Firestone	MOA	MLME et Loi sur l'exploitation minière de 2000
Fonctionnement et opérations de l'IMCC	<p>Les membres ne sont pas autorisés à déléguer sauf en cas d'absolue nécessité, le vice-ministre joue le rôle de représentant délégué dans les réunions</p> <p>Quorum à atteindre pour les travaux = ministre des Finances, des Affaires économiques, de la Justice ainsi que le ministre responsable du secteur (ou le vice-ministre autorisé)</p> <p>Recours à des experts et conseillers techniques pendant les réunions pour des concessions particulières</p> <p>Également responsable de la révision/ approbation du rapport de concession en provenance du Comité d'évaluation des appels d'offre, et de la préparation/soumission du plan annuel des concessions au Cabinet</p>	<p>Destiné plutôt à la révision des contrats et à la formulation de recommandations de priorités de négociation</p> <p>Délégation laissée à la discrétion du ministre ; le ministre conserve la responsabilité des positions prises par ses délégués</p> <p>Pas de règle formelle de quorum ; en général les réunions sont reportées si le chef de secteur ou les ministres de l'Intérieur et des Finances (ou leurs représentants) ne sont pas disponibles</p> <p>Recours à des experts et conseillers techniques pendant les réunions pour des concessions particulières</p>	<p>Les pratiques semblent similaires à celles des négociations avec ArcelorMittal et Firestone</p>	<p>Le ministre du MLME délègue la présidence de la révision et des négociations du contrat MTC</p>

Tableau 3 (suite)

	PPCA (Partie VI)	ArcelorMittal et Firestone	MOA	MLME et Loi sur l'exploitation minière de 2000
Consultations avec les parties prenantes non gouvernementales	<p>Doivent être intégrées au processus de concession mis en œuvre par le ministre responsable du secteur</p> <p>Le ministre responsable du secteur a la charge de diffuser des informations au public soulignant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'importance stratégique du projet • l'envergure de l'investissement/ des ressources privées répondant aux besoins de la communauté • les mesures techniques/ financières prévues en réponse à tous les problèmes externes concernant l'environnement pour les populations affectées • les autres raisons qui peuvent justifier d'accorder une concession au projet <p>Interprétation des exigences ambiguë (n'est intégrée que dans l'appel d'offre/ processus d'accord, pas dans le processus de négociation)</p>	<p>Pas de mécanisme formalisé d'intégration des opinions dans le processus de révision, mais sollicitation de commentaires par le biais de réunions et de discussions</p>	<p>Pas de mécanisme formalisé de collecte de données</p> <p>Le MOA a organisé des réunions informelles pour solliciter les commentaires de la part des communautés, des syndicats ou d'autres entités de la société civile susceptibles d'être affectées par les concessions</p>	<p>Pas de mécanisme mis en œuvre</p>

7.3 Recommandations pour harmoniser les pratiques de négociation du gouvernement

Afin d'institutionnaliser les facteurs qui ont contribué au succès des négociations récentes, le gouvernement va harmoniser les pratiques utilisées avec ArcelorMittal et Firestone ainsi que les exigences de la PPCA et de la Loi sur l'exploitation minière de 2000. Dans l'analyse ci-dessus, l'équipe en charge du rapport a identifié des domaines qui requièrent une harmonisation des

règles de la PPCA avec la pratique mise en œuvre lors des négociations avec ArcelorMittal et Firestone. Ces facteurs incluent :

- le processus pour constituer l'équipe de négociation ;
- la composition de l'équipe de négociation ;
- la composition, le fonctionnement et les fonctions de l'IMCC ; et,
- le processus de consultation des parties prenantes non-gouvernementales.

L'analyse précédente met également en lumière le besoin de supprimer les incohérences entre les processus de la PPCA et de la Loi sur l'exploitation minière de 2000. Le gouvernement doit adopter une procédure de négociation que tous les ministères suivront au moment des négociations de concessions. Cette procédure doit unifier les meilleures pratiques de la Loi sur l'exploitation minière de 2000, de la PPCA et des négociations avec Firestone et ArcelorMittal.

Afin d'harmoniser les pratiques de négociation, l'Équipe en charge du rapport recommande que le gouvernement modifie la Section VI de la PPCA, *Procédures spécifiques pour traiter les accords de concession*, de la manière suivante :

A) *Convoquer un IMCC pour rédiger les amendements préliminaires de la Section VI de la PPCA*

Les discussions de l'IMCC doivent se concentrer, entre autres, sur les amendements de la PPCA qui incorporeront les meilleures caractéristiques de la PPCA, de la Loi sur l'exploitation minière de 2000 et des pratiques de négociation utilisées avec ArcelorMittal et Firestone. L'IMCC pour « l'harmonisation des processus de concession » pourrait être présidé par le ministre des Affaires d'État, financières, juridiques et économiques, et comprendre les ministres du MOA, du MLME, du MOF, du MOJ, le responsable du LRDC et les présidents de la NIC et de la PPCC

Les membres de l'IMCC doivent être appuyés par une équipe d'experts du gouvernement et de conseillers techniques (par exemple, ISLP, USAID, PNUD, etc) responsables de la préparation du rapport initial et de la rédaction de la version préliminaire de la Section VI modifiée de la PPCA, afin que cette version soit par la suite analysée par les ministres. Le rapport préparé par les conseillers techniques doit être similaire à celui réalisé par les conseillers techniques du gouvernement (par exemple, le FMI) relatif aux amendements du Code fiscal du Libéria, et refléter les avantages obtenus dans la renégociation des contrats d'ArcelorMittal et Firestone.

B) *Consultation des parties prenantes non-gouvernementales*

Une fois que l'IMCC a approuvé l'amendement préliminaire de la Section VI de la PPCA, il doit officiellement consulter les parties prenantes non-gouvernementales avant de présenter le document final au cabinet et à la Présidente afin d'obtenir leur approbation et de soumettre ensuite ce dernier au pouvoir législatif.



8. Suivi et respect des accords de concession

8.1 Introduction

Ce Rapport rend compte des processus de négociation et de révision des contrats que le Libéria a utilisé pour les accords de concession. Dans cette section, l'Équipe en charge du rapport analyse l'avenir du Libéria et remarque qu'afin d'optimiser les bénéfices qu'il tire des contrats de concession négociés, le gouvernement doit gérer et assurer le respect des termes prévus dans les accords.

8.2 Analyse

La manière de contrôler et de faire respecter les conditions prévues dans les accords est un sujet qui devrait faire l'objet d'une étude séparée. Cependant, l'Équipe en charge du rapport a effectué un certain nombre de recommandations qui méritent d'être analysées plus en profondeur :

1. centraliser les ressources liées aux concessions dans un seul secrétariat ou bureau ;
2. augmenter le mandat, l'autorité, le personnel, les ressources et les financements de l'actuel Bureau des concessions ;
3. rehausser la stature, la position et la structure de communication du bureau ; et,
4. développer un processus et un cadre juridique pour les contrats de concession qui comprenne et soutienne le travail du Bureau.

8.3 Recommandations

8.3.1 Centralisation

L'Équipe en charge du rapport recommande que le gouvernement centralise toutes les ressources techniques destinées à l'appui et à la gestion de ses activités de concession en une seule institution (c'est-à-dire, un secrétariat technique ou un bureau au sein d'un ministère). La centralisation de ses ressources de concession constitue pour le gouvernement la manière la plus rentable et efficace de renforcer rapidement ses capacités institutionnelles pour gérer et réviser les contrats de concession.

La centralisation accélérera l'efficacité des programmes de suivi et de conformité du gouvernement, et permettra d'obtenir des pratiques de négociation des concessions cohérentes. Une unité centralisée en charge des concessions serait également un moyen de créer des archives sur les connaissances, l'expertise et les documents du gouvernement relatifs au secteur des concessions. Une telle entité réduirait les coûts des programmes de conformité et de suivi du gouvernement. Si la chaîne de commandement est claire et va directement au ministre responsable ou à la Présidente, cette unité pourrait être favorable à une culture de la transparence et de la responsabilité au sein du secteur des concessions. Il est important de noter qu'une unité de gestion des concessions n'est pas un concept nouveau au Libéria. Au milieu des années 70, les programmes de conformité et de suivi des concessions étaient centralisés dans un Secrétariat des concessions situés au sein du MOF. Ce dernier s'est révélé être très compétent.

8.3.2 L'autonomisation du Bureau des concessions

L'Équipe en charge du rapport considère qu'en augmentant le mandat, l'autorité, le personnel, les ressources et les financements de l'actuel Bureau des concessions, le gouvernement pourra :

- mieux institutionnaliser les connaissances et les expériences obtenues à travers les processus de négociation et de révision des concessions ;
- effectuer ses activités de négociation et de révision des contrats sans être limité par la disponibilité des ministres du gouvernement ; et,
- optimiser le transfert de connaissances et la formation des conseillers techniques internationaux.

Si l'on considère que la meilleure gestion des activités du gouvernement liées au secteur des concessions passe par la centralisation, au sein d'une même unité, des efforts dans ce domaine, il devient patent que les capacités institutionnelles de l'actuel Bureau des concessions au sein du MOF devront être renforcées de manière significative. De par son mandat, l'action du Bureau des concessions concernant les négociations d'accords de concession est limitée à la gestion des dispositions fiscales.

Au minimum, le mandat du Bureau relatif au contrôle des accords de concession et au respect des conditions de ces derniers devrait être élargi au-delà des dispositions fiscales et inclure les questions sociales et liées à l'environnement. En outre, l'activité de suivi du Bureau devrait

également être développée et inclure la conformité de l'investisseur et du gouvernement aux termes prévus par le contrat. Il s'agit d'un point important car souvent, dans ce genre d'accords, les obligations d'un investisseur dépendent du respect des termes du contrat par le gouvernement.

Par contraste, le Secrétariat des concessions actif pendant les années 70 avait pour responsabilité de :

- évaluer et analyser les propositions d'investissement ;
- développer une politique fiscale pour le secteur des concessions du Libéria ;
- négocier tous les accords de concession ;
- contrôler le secteur des concessions du Libéria ainsi que les accords correspondants ; et,
- vérifier la conformité aux conditions prévues par les accords de concession du pays.

Le responsable du Secrétariat dépendait du président du Comité des investissements et des concessions qui était le ministre des Finances, ainsi que du vice-ministre du MOF pour toutes les questions administratives. Le personnel du secrétariat était très bien formé et constitué de professionnels libériens. Il avait également accès à l'expertise de conseillers internationaux.

Si l'actuel gouvernement accepte que le rôle d'évaluation et d'analyse des propositions d'investissement doit rester celui de la NIC, et que le développement de la politique fiscale pour le secteur des concessions est mieux géré par le MOF ou le MPEA (il s'agit là de questions ouvertes que le gouvernement devrait analyser plus en profondeur), l'Équipe en charge du rapport suggère que le gouvernement élargisse le mandat du Bureau afin d'inclure les activités suivantes :

1. révision des contrats et prestation de services d'assistance technique à l'IMCC ;
2. prestation d'un support juridique et au niveau des négociations aux équipes en charge de ce processus qui ont été désignées par la Présidente ;
3. contrôle du secteur des concessions au Libéria et des accords dans ce domaine (y compris le suivi des conditions non fiscales, par exemple, sociales ou liées à l'environnement, etc.) pour garantir la conformité des investisseurs et du gouvernement.

L'élargissement du mandat du Bureau, d'après les recommandations ci-dessus, permettrait au personnel de développer les capacités nécessaires à la réalisation du travail de révision technique. Actuellement, ce travail est effectué en grande partie par des vice-ministres et d'autres hommes politiques faisant partie des comités « techniques » (c'est-à-dire, les IMTC) convoqués pour fournir aux IMCC des données techniques au cours des négociations de concessions spécifiques. Si le Bureau était autorisé à jouer un rôle plus important d'appui à la négociation des accords de concession par l'IMCC, il connaîtrait une progression proportionnelle de sa capacité dans le domaine de la négociation et juridique.

L'élargissement du mandat à la révision et à la négociation des contrats de concession permettrait aux personnes nommées par le gouvernement de remplir leurs autres responsabilités. D'autre part, les activités de négociation et de révision des concessions du gouvernement ne dépendraient plus de la disponibilité des ministres et/ou des vice-ministres, ni de leur participation aux rencontres

de l'IMCC ou du IMTC. Autoriser les experts techniques du Bureau à effectuer le travail de l'IMTC permettrait également au gouvernement de préserver le savoir-faire acquis au cours des cycles de négociations après que les personnalités politiques aient quitté le gouvernement. Ceci rendrait le processus de révision des concessions plus transparent, notamment en le libérant de tout soupçon de conflits d'intérêts potentiels. De même, si les experts du bureau pouvaient jouer un rôle plus important dans la négociation des accords de concession, ceci permettrait de développer au sein du gouvernement une équipe de négociateurs de concessions de niveau international et de préserver les compétences et l'expérience acquises au cours des négociations lorsque les ministres de l'IMCC quitteront le gouvernement.

Pour qu'une telle structure fonctionne correctement, les experts du Bureau doivent percevoir une rémunération en phase avec le marché et reflétant un surplus de responsabilités. Les salaires de cette institution doivent être conçus pour attirer et garder les professionnels les plus brillants et talentueux du Libéria (recrutés au niveau local ou parmi la diaspora). Les rémunérations ne doivent pas être basées sur l'échelle salariale des fonctionnaires du gouvernement, de manière à ce que le personnel recruté ne soit pas tenté par la corruption. D'autre part, le personnel serait chargé de gérer et protéger des milliards de dollars de revenus issus des concessions, ce qui est un autre élément pouvant justifier le niveaux de rétributions.

8.3.3 Amélioration du statut

L'Équipe en charge du rapport propose que le gouvernement envisage de renommer le Bureau des concessions en Secrétariat des concessions ; ceci rehausserait la stature du Bureau et sa structure de subordination, des éléments essentiels pour qu'il puisse exercer les nouvelles responsabilités recommandées ci-dessus.

Ce changement d'appellation donnerait au Bureau un rôle plus central au sein de l'activité de concession du gouvernement et permettrait de mieux mettre en lumière l'augmentation des responsabilités du personnel du Bureau dans le cadre des processus de concession.

Si le responsable du Secrétariat des concessions dépendait du président de l'IMCC et du ministère où le Secrétariat est situé, ceci serait un moyen d'augmenter le niveau de subordination du Bureau des concessions. Actuellement, le directeur du Bureau dépend du vice-ministre du MOF en charge du revenu. Il dispose de trois employés (y compris un conseiller de la Banque mondiale) qui contrôlent 45 contrats. Il est ainsi évident que le gouvernement devrait augmenter le personnel affecté à ces fonctions ainsi que les financements disponibles au Bureau si ce dernier devenait le moteur et l'unité centrale des processus de conformité, de suivi, de négociation et de révision des concessions du gouvernement.

Il est important de remarquer que si le rôle du bureau devait être augmenté dans le cadre du processus de négociation et de révision des concessions, ceci permettrait au gouvernement de maximiser l'apport qu'il reçoit de ses conseillers internationaux de renommée mondiale (par exemple, l'ISLP, RWI, PNUD, Columbia Law School, etc.) puisqu'un groupe de fonctionnaires travaillerait, se formerait et développerait des relations avec ces derniers.

Si le gouvernement fait faire une étude sur la manière de renforcer la conformité et le suivi des concessions, il doit exiger que l'équipe en charge de l'étude examine les avantages et les inconvénients de garder le Secrétariat des concessions au sein du MOF. Ce rapport devrait également mettre en évidence les avantages et inconvénients de l'installation du Secrétariat des concessions dans le MOJ, le MPEA et la NIC.

8.3.4 Développement d'un cadre réglementaire

Enfin, l'Équipe en charge du rapport recommande au gouvernement le développement, à long terme, d'un cadre réglementaire soutenant le travail du Bureau, et qui permette au gouvernement d'optimiser les résultats du secteur des concessions libérien.

Avec l'appui d'un conseiller de la Banque mondiale, le Bureau des concessions a commencé à analyser les moyens nécessaires pour que le gouvernement remette en place un programme sur la conformité et le suivi efficace des concessions. Bien qu'il dispose de ressources limitées, le Bureau a effectué d'importants progrès dans la rédaction de politiques pour un programme sur le respect et le suivi des concessions. Toute étude sur le renforcement de la capacité du gouvernement à suivre et à assurer la conformité des accords de concession devrait se nourrir des travaux effectués jusqu'à ce jour par le Bureau

L'Équipe en charge du rapport recommande que le gouvernement combine son étude sur le renforcement de sa capacité à suivre et à assurer la conformité des dispositions des accords de concession signés, avec son étude sur les efforts interministériels pour harmoniser ses différentes pratiques de négociation de concessions. Ceci permettrait d'assurer que l'ensemble du processus de négociation des concessions est analysé. À travers une telle étude, les rôles et les fonctions du Bureau des concessions et des différents comités ministériels participant au processus de concession seraient examinés dans le cadre de l'amendement de la PPCA. Si une demande officielle était réalisée, les conseillers internationaux du gouvernement (par exemple, RWI, PNUD et ISLP) fourniraient très probablement l'appui technique nécessaire.



9. Conclusion

La pratique de négociation que le gouvernement a employée pour obtenir des avantages dans le cadre des négociations avec Firestone et ArcelorMittal a été documentée par l'Équipe en charge du rapport dans ce document. Ce dernier contient également les analyses et recommandations de l'Équipe en charge du rapport pour le renforcement, l'institutionnalisation et l'harmonisation du processus de négociation et de révision du contrat du gouvernement. Enfin, le Rapport présente les suggestions de l'équipe pour aider le gouvernement du Libéria à renforcer sa capacité à suivre et à respecter les conditions des contrats de concession que le pays a signés.

En particulier, le Rapport indique plusieurs facteurs importants expliquant pourquoi et comment le gouvernement a obtenu des acquis significatifs dans le cadre des révisions des contrats avec ArcelorMittal et Firestone : 1) le leadership de la Présidente ; 2) le travail en équipe et la formation d'un consensus au sein des équipes de négociation du gouvernement grâce à la mise en œuvre de stratégies de négociation réussies ; et 3) le recours à une assistance technique fournie par des conseillers de renommée internationale.

Les analyses et recommandations de l'Équipe en charge du rapport sur les stratégies possibles du gouvernement pour garantir l'obtention d'acquis similaires dans le cadre de négociations de concessions actuelles et futures, ont été présentées dans ce document. Plusieurs éléments essentiels y ont été traités, y compris le renforcement et l'institutionnalisation des efforts du gouvernement pour : 1) développer et optimiser sa propre capacité de gestion et négociation d'accords d'investissement complexes ; 2) organiser des consultations avec les parties prenantes non-gouvernementales affectées par l'activité de la concession et obtenir leurs avis ; et 3) promouvoir la transparence en rendant les accords de concession plus accessibles au public.

En outre, ce Rapport expose le besoin du gouvernement d'harmoniser les pratiques de négociation utilisées avec ArcelorMittal et Firestone, avec les exigences dans ce domaine de la PPCA. Le Rapport a spécifié que l'amendement de ce dernier était nécessaire pour : 1) parvenir à institutionnaliser les facteurs qui ont favorisé le succès des négociations récentes du gouvernement avec ArcelorMittal et Firestone ; et, 2) assurer qu'un seul processus de négociation est utilisé par toutes les agences et ministères du gouvernement.

Enfin, dans le cadre de ses efforts pour harmoniser les pratiques de négociation avec Firestone et ArcelorMittal avec la PPCA, l'Équipe en charge du rapport suggère que le gouvernement envisage de renforcer sa capacité de contrôler et garantir le respect des termes de ses accords de concession, en examinant le rôle d'ensemble que le Bureau des concessions devrait jouer dans le processus des contrats de concession du Libéria.

Annexes

Annexe I

Liste des personnes interviewées

Bureau de la Présidente

Ellen Johnson Sirleaf	Présidente
Morris Saytumah	Ministre des affaires d'État, financières, juridiques et économiques
Natty B. Davis	Directrice du secrétariat, LRDC

Ministère des Ressources foncières, des Mines et de l'Énergie

Eugene Shannon	Ministre
Gesler Murray	Conseiller du ministre

Ministère de l'Agriculture

J. Chris Toe	Ministre
--------------	----------

Ministère des Finances

Elfrieda Tamba	Vice-ministre
Drayton Hinneh	Directeur

Ministère de la Justice

Tiawan Gongloe	Conseiller juridique
Joseph Jallah	Vice-ministre
Eva Mappy Morgan	Conseillère spéciale du ministre

Commission nationale des investissements

Richard Tolbert	Président
Pete Norman	Directeur exécutif
James Zayzay	Directeur

Bureau des affaires maritimes

Angelique Weeks	Préfet adjoint principal
-----------------	--------------------------

Commission des concessions et des marchés publics (PPCC)

Keith Juba	Président
Joseph Neufville	Directeur exécutif

Initiative de transparence des industries extractives au Libéria

Negbalee Warner	Directeur exécutif
-----------------	--------------------

Autres

J. Carney Johnson	AmLib Minerals Ltd.
Joseph Mathews	PDG, ArcelorMittal Liberia
Alfred Brownell	Green Advocates
Ricardo Acosta	PNUD/Banque mondiale—Conseiller du MOF
Joe Bell	Partenaire principal, Hogan & Hartson (ISLP)
Prof. Bob Hillman	U.C. Davis School of Law (ISLP)
Prof. Lou Wells	Harvard Business School (ISLP)

Annexe II

Questionnaire sur la pratique actuelle de révision des contrats et de négociation du Libéria

Un questionnaire pour obtenir les informations nécessaires pour documenter la pratique actuelle du Libéria en matière de révision des contrats et les négociations.

- I. Pouvez-vous décrire le processus actuel de négociation des contrats et accords de concession utilisé par le Libéria ? Est-il différent du processus de révision des contrats et si oui de quelle manière ?
 - A. Comment avez-vous participé à ce processus ? Comment avez-vous été sélectionné ? Qui vous a contacté ?
 - B. Étiez-vous la seule personne de votre ministère à faire partie de l'équipe de négociation et de révision des contrats ? Qui étaient les autres membres ? Comment ont-ils été sélectionnés ?
 - C. Qui étaient les autres membres de l'équipe de négociation et de révision des contrats ? Quels étaient les autres ministères/agences représenté(e)s au sein de l'équipe ?
 - D. Qui a pris la décision finale sur la constitution de l'équipe de négociation ? La composition de cette dernière a-t-elle été rendue publique ?
 - E. Est-ce que l'équipe de négociation disposait d'un nom officiel (par exemple, Équipe technique interministérielle) ?
 - F. Comment l'équipe décidait-elle de la date et du lieu des rencontres de négociation ? Ces informations étaient-elles rendues publiques ?
 - G. D'où l'équipe tirait-elle le mandat/l'autorité de négocier les contrats au nom du gouvernement (par exemple, une loi, une réglementation, un décret de l'exécutif) ?
 - H. Comment l'équipe choisissait-elle le contrat à négocier ? Sur quelles bases l'équipe décidait-elle de négocier un contrat plutôt qu'un autre ? Qui participait à cette décision ?
 - I. Est-ce que l'équipe de négociation recevait un appui technique des experts au cours de ce processus ? Le gouvernement bénéficiait-il de l'appui d'experts externes ou d'employés du gouvernement ?
 - J. Comment les experts externes étaient-ils choisis et incorporés à l'équipe de négociation ? Qui prenait cette décision ?
 - K. Quel était le rôle de ces experts dans le processus de négociation ?
 - L. Comment l'équipe de négociation définissait-elle sa stratégie et ses positions de négociation ? Est-ce que l'équipe commençait son travail en analysant l'apport des conseillers techniques ? Est-ce que l'équipe se fondait ou prenait en compte les apports ou les recommandations d'autres groupes au sein du gouvernement (par exemple,

le Secrétariat de révision des concessions et des contrats, le Comité interministériel de révision des contrats) ? Est-ce que l'équipe recevait ou cherchait à obtenir l'apport d'acteurs non-gouvernementaux (par exemple, la société civile, les investisseurs, le secteur privé libérien ou les syndicats, etc.) ? Comment la contribution des acteurs non gouvernementaux était-elle communiquée aux experts techniques du gouvernement afin qu'ils puissent l'analyser ?

- M. Comment les différents sujets ont-ils été présentés, organisés par ordre d'importance, et résolus entre les membres de l'équipe de négociation ? Comment l'équipe de négociation a-t-elle formé un consensus sur des questions ou sur les positions présentées à l'autre partie ? Quels rôles ont joué les experts techniques dans la formation de consensus ou dans l'atteinte d'une position commune ?
- N. L'équipe a-t-elle fait face à une impasse qu'elle ne pouvait surmonter sans l'intervention de la Présidente ? Comment l'équipe décidait-elle d'avoir recours à la Présidente sur une question donnée ? Comment cette dernière était-elle présentée à la Présidente ? Qui participait aux réunions avec la Présidente ?
- O. La Présidente participait-elle aux réunions du groupe ? Quel était le processus suivi lorsqu'elle rejoignait l'équipe au cours d'une rencontre ?
- P. Quel était le processus suivi pour informer la Présidente du degré d'avancement des négociations ?
- Q. Est-ce que l'équipe de négociation préservait la confidentialité de ses délibérations au cours du processus ?
- R. Comment l'équipe de négociation gardait-elle les documents dont elle devait ou voulait préserver la confidentialité ?
- S. Comment l'équipe de négociation gérait-elle les demandes de mises à jour de la société civile ou de la presse relatives aux négociations ?
- T. Comment l'équipe de négociation a-t-elle obtenu le soutien du public concernant le contrat final négocié avec l'investisseur ?
- U. De quelle manière l'équipe de négociation a-t-elle soutenu le gouvernement lors du processus de ratification du contrat par le pouvoir législatif ? Des membres de l'équipe de négociation ont-ils participé à ce processus et si oui lesquels ? Comment ont-ils été sélectionnés ?
- V. Quel est le processus suivi pour que le contrat soit mis à disposition du public après la ratification de ce dernier par le pouvoir législatif ?
- W. De votre point de vue, quels sont les principaux avantages obtenus par le gouvernement et le peuple libérien à travers ce processus de négociation ?
- X. Quels sont les mécanismes dont le gouvernement dispose pour assurer le suivi et le respect des contrats suite à leur ratification ? Qu'est-il possible de faire pour renforcer ces mécanismes et processus ?

2. **Pouvez-vous décrire, de votre point de vue, le processus de révision du contrat ?**
- A. Comment y avez-vous participé? Qui vous a contacté ?
 - B. Quels documents vous a-t-on donnés ? Qui vous les a-t-il fournis ?
 - C. Quel était votre rôle dans le processus de révision ?
 - C. Quel était votre objectif dans le processus de révision ?
 - E. Quelle était le résultat de votre action ?
 - F. Avez-vous vous-même analysé les documents ?
 - G. Avez-vous reçu l'avis d'experts techniques ? S'agissait-il d'employés du gouvernement ou d'experts externes appuyant les activités de ce dernier ?
 - H. Avez-vous reçu une contribution de la part de tiers (par exemple, la société civile, des investisseurs, le secteur privé du Libéria, des syndicats, etc.) ?
 - I. Étiez-vous la seule personne de votre ministère à participer au processus de révision ? Qui étaient les autres personnes ?
 - J. Qui étaient les autres membres du processus de révision du contrat ? Quels autres ministères/agences étaient représenté(e)s dans le processus ?
 - K. Quelle était la fréquence des rencontres de toutes les personnes participant au processus de révision ?
 - L. Quel était le nom officiel donné à la rencontre de l'équipe en charge de revoir le contrat ?
 - M. Qui convoquait les rencontres ? Qui présidait ces dernières ? Était-il nécessaire d'atteindre un quorum ?
 - N. D'où l'équipe tirait-elle son mandat/autorité pour réviser les contrats (par exemple, une loi, une réglementation, un décret de l'exécutif) ?
 - O. Comment l'équipe établissait-elle des priorités dans le cadre de ce processus ? Sur quelles bases l'équipe choisissait-elle un contrat plutôt qu'un autre ?
 - P. Quelle était la base juridique ou contractuelle pour revoir le contrat en question ?
 - Q. Quelle était, d'après vous, la portée et l'objectif de la révision menée par l'équipe ?
 - R. Quels étaient les résultats des actions de l'équipe ?
 - S. Comment les réunions étaient-elles organisées ? Comment les sujets étaient-ils abordés, classés par ordre d'importance et traités ?
 - O. La Présidente participait-elle aux réunions du groupe ? Quel était le processus suivi pour demander sa participation à une réunion ?
 - U. Est-ce que l'équipe de révision du contrat incluait des acteurs gouvernementaux n'appartenant pas au pouvoir exécutif ?
 - V. Est-ce que les avis de tiers (parties prenantes non-gouvernementales) étaient écoutés ? Est-ce que le groupe sollicitait la contribution de la société civile, des investisseurs, et d'autres acteurs non gouvernementaux ? Comment cette contribution était-elle sollicitée ? Est-ce que les acteurs non gouvernementaux étaient invités à participer aux réunion ?

- W. Est-ce que la résolution des problèmes reposait sur des politiques plus générales (par exemple, l'applicabilité de la loi) ?
- X. Quel était le processus suivi pour la prise de décision ? Comment le groupe parvenait-il à former un consensus ? Quel était le rôle joué par les experts techniques dans le processus de prise de décision ?
- Y. Qui rédigeait les comptes rendus, prenait acte des mesures à mettre en œuvre et des exigences au niveau du suivi, au cours des réunions ?
- Z. L'équipe de négociation suivait-elle un programme dans le cadre de la révision ? Qui définissait ce dernier ? Quel était le processus mis en œuvre pour traiter les retards ?
- AA. Qui préparait le rapport final ? Qu'est-ce qu'il recommandait ? Le rapport contenait-il des politiques et des stratégies de négociation à adopter ? Est-ce que le rapport final incluait des dispositions spécifiques du contrat en cours de révision ?
- BB. Qu'est devenu le rapport ? À qui a-t-il été envoyé ?
- CC. Avez-vous participé directement au processus de négociation ? Est-ce que d'autres personnes de l'équipe ont participé au processus de négociation ? Comment les personnes qui participaient à ce processus étaient-elles choisies ?
- DD. Est-ce que l'équipe de négociation a essayé d'obtenir la contribution de l'équipe de révision du contrat ou est-ce qu'elle lui a posé des questions au cours du processus de négociation ?

Annexe III

Cadre directeur : révision des contrats et concessions NTGL

Introduction

Le gouvernement du Libéria convoquera un Comité de révision des concessions et des contrats (le Comité, ou CCRC), dans le cadre du Programme d'aide à la gouvernance et à la gestion économique, avec pour mandat de réviser tous les contrats et concessions passés par le gouvernement national de transition du Libéria. Le Comité examinera tous les contrats contractés par le NTGL tel qu'autorisé par les mandats suivants :

- a. Mandat du Comité des marchés publics et des concessions conformément aux conditions du GEMAP.
- b. Convocation d'un Comité de révision des concessions et des contrats par la Présidente du Libéria.
- c. Alinéa 5(e) de la Loi sur les marchés publics et les concessions.

Cette révision peut être réalisée en plusieurs étapes, par divers comités auxquels peuvent participer les ministères, les partenaires internationaux, les experts internationaux dans le domaine juridique et les entreprises nationalisées. D'autre part, le gouvernement se réserve le droit de revoir à l'avenir les contrats qui ont été passés avant l'entrée en fonction du NTGL, mais ceci ne rentre pas dans le cadre du GEMAP. Ce document fournit le cadre directeur de la révision mandatée par le GEMAP ; c'est une base équitable et cohérente permettant de fournir des recommandations à la Présidente du Libéria et au Cabinet.

Le point essentiel à prendre en compte au moment de la révision est de savoir **si le contrat/la concession, et ses conséquences, sont dans l'intérêt national du Libéria ?**

Programme de diffusion au public

Il est nécessaire de diffuser le contenu de la révision des concessions et des contrats afin d'atteindre les quatre objectifs suivants :

1. Solliciter tous les documents relatifs aux contrats et concessions signés par le NTGL afin que le Comité de révision dispose d'une liste exhaustive
2. Informer le public de l'objectif et de la portée du processus de révision afin de favoriser la stabilité du monde des affaires
3. Solliciter la contribution de personnes ayant des informations pertinentes concernant les contrats objets des révisions
4. Gagner l'appui du public afin de renforcer le mandat actuel

Annexe 1 : le Programme de diffusion au public résume les activités et le calendrier des événements de sensibilisation conçus pour informer et solliciter la participation du public au processus de révision des contrats et des concessions. Les principales actions à mettre en œuvre sont :

1. Publication par la PPCC d'une liste de tous les contrats et concessions connus conclus sous le NTGL, et sollicitation publique des informations sur tous les autres contrats passés au cours du mandat du NTGL.
2. Communication au public du besoin et de l'objectif de la révision, avec l'accent mis sur la nécessité de rassurer le monde des affaires.
3. Sollicitation de commentaires publics sur les contrats en cours de révision, par lettre ou par courriel.

1. Création d'un Comité officiel de révision des concessions et des contrats

Le CCRC officiel aura pour objectif de réviser les contrats et de présenter ses résultats à l'équipe technique du GEMAP et au Comité directeur de gouvernance économique. Le CCRC, à travers son secrétariat technique, créera et remplira des fiches d'information sur les sociétés telles que celles qui figurent à l'annexe 2, et fournira ces données à l'équipe technique du GEMAP et au EGSC, ainsi que les recommandations pour la Présidente. Ces recommandations et propositions peuvent inclure : le maintien du contrat, la négociation d'amendements au contrat, la suppression du contrat ou la déclaration de sa nullité et caducité. La Présidente du Libéria peut choisir d'examiner la recommandation du CCRC avec le Cabinet et d'autres fonctionnaires du gouvernement pertinents, et partager ainsi leur avis, observations et recommandations, qui devront être ensuite mis en œuvre par l'EGSC.

Composition du CCRC:

1. Comité directeur : représentant de la PPCC.
2. Membre du ministère de la Justice.
3. Membre de la chambre de commerce.
4. Membre de l'Ordre National des avocats du Libéria.
5. Représentant international (à remplir par l'IRCCE dès son arrivée).

Un Secrétariat technique comprenant les personnes suivantes appuiera le travail du CCRC :

1. *Direction* : expert(s) dans le domaine des contrats et des concessions recruté au niveau international.
2. *Avocat(s) international(aux)* : expert(s) des marchés publics internationaux.
3. *Avocat local* : expert juridique local dans le domaine des contrats/concessions et du droit constitutionnel libérien.
4. *Assistante administrative* : personnel administratif local.

5. Il existe également le besoin *d'experts spécialisés pour des interventions de court terme* dans des domaines tels que : l'énergie et les mines, les télécommunications, les services, la construction, l'équipement, la fabrication, l'immobilier, les déchets et le transport.

Recrutement :

- La CE recrutera l'IRCCE.
- L'USG a recruté un expert dans le domaine des concessions de mines qui pourra jouer le rôle de SME pour les contrats dans ce domaine. Cet expert peut commencer sa tâche à partir de la fin avril.
- L'USG finance l'avocat et l'assistante administrative embauchés localement et qui peuvent être recrutés rapidement.
- La Banque mondiale fournira des SME pour d'autres secteurs. La Banque mondiale recrutera également l'avocat international.

Les attributions du CCRC :

1. Rassembler l'information qui sera examinée.
2. Contacter les détenteurs de concessions et de contrats et les actuels/ anciens fonctionnaires du gouvernement afin d'obtenir des documents complémentaires.
3. Parfaire la méthodologie de révision et les critères de la CCRT, y compris les fiches d'information, en fonction de l'expertise des membres et des lois applicables au moment de l'exécution du contrat.
4. Revoir chaque concession et contrat, compléter les fiches d'informations sur les sociétés et prendre note des résultats et recommandations (en tenant compte du travail et des recommandations du TS).
5. Présenter clairement toutes les données et les rendre accessibles à l'équipe technique du GEMAP et à l'EGSC.
6. Se charger des comptes-rendus de chaque rencontre ainsi que de toutes les tâches de secrétariat.
7. Organiser les visites sur le terrain et les rendez-vous si nécessaire.
8. Recruter les expertises techniques nécessaires.
9. Fournir des informations et faire des recommandations spécifiques à un contrat à l'EGSC, par le biais de l'équipe technique du GEMAP, ainsi que les recommandations sur les possibles réformes du système de passation des marchés.
10. Rédiger des rapports sur le degré d'avancement qui seront présentés à l'équipe technique du GEMAP, et communiquer avec l'équipe technique et l'EGSC de manière périodique ou lorsque nécessaire.
11. Après la révision, le CCRC préparera un document sur les leçons apprises, présentant les améliorations aux procédures d'appel d'offres et de passation de contrats.

2. Critères de révision des concessions et des contrats

Composition

Il existe trois niveaux possibles de révision :

1. Comité de révision formel du GEMAP – convoqué par la Présidente
2. Assistance juridique gratuite – fournie par les partenaires internationaux
3. Efforts de révision au niveau ministériel ou semi-public

Règles de base

Les règles de base sont établies pour les raisons suivantes :

1. afin de définir un cadre pour évaluer tous les contrats et les concessions sur une base équitable et juste ;
2. afin d'établir les règles de base qui seront prises en compte lors de la révision des différents contrats et concessions ; et
3. pour déterminer une base sur laquelle faire des recommandations à la Présidente une fois le travail terminé.

Les critères suivants seront examinés afin de déterminer la validité de tout contrat. (Remarque : dans tous les cas, la loi applicable au moment de l'exécution du contrat sera la base de l'applicabilité ou non de ces directives).

1. *Attribution du contrat :*

- Est-ce que la société est une entité légale de bonne foi ?
- Est-ce que l'appel d'offres a été rendu public ?
- Applicable si les contrats ont été passés après que les IPPP soient entrées en vigueur le 15 novembre 2004
 - i. Est-ce que l'appel d'offres respectait les IPPP?
 - ii. A-t-il été organisé par un tiers, et si c'était le cas, était-ce justifié ?
 - iii. Est-ce que le contrat a été approuvé par la CMC ?
 - iv. Est-ce que la CMC a agi dans le respect des lois ?
- Est-ce que le processus était transparent (par exemple, est-ce que le contrat a fait l'objet d'un appel d'offres adéquat ? Y avait-il un comité en charge de ce processus ? Il y a-t-il eu des allégations de corruption ? etc.) ?
- Est-ce que le contrat a été exécuté de manière adéquate (par exemple, contenait-il toutes les signatures nécessaires ? A-t-il été ratifié par le pouvoir législatif, si nécessaire) ?
- Est-ce que la société qui a remporté le contrat a la capacité d'agir conformément à ce dernier ?

2. *Considérations techniques sur le contrat :*

- Les conditions et obligations affectant les parties sont-elles énoncées clairement dans le contrat ?
- Contient-il des clauses de pénalités et relatives à la performance ?
- Est-ce que les délais sont raisonnables ?
- Est-ce que les conditions du contrat sont cohérentes avec les documents de l'appel d'offres ?
- Est-ce que le contrat est respectueux de la loi (par exemple, est-ce que les dispositions du contrat sont cohérentes avec des contrats similaires et de même nature) ?
- Est-ce que le contrat a été exécuté de manière adéquate (par exemple, contenait-il toutes les signatures nécessaires ? A-t-il été ratifié par le pouvoir législatif, (si nécessaire) ?

3. *Performance du contrat (analysée uniquement si le contrat est en cours ou achevé) :*

- Est-ce que les deux parties ont respecté les obligations prévues dans le contrat ?

4. *Évaluation économique du contrat :*

- Est-ce que la contrepartie du Libéria était raisonnable ?
- Est-ce que la durée du contrat est adéquate si l'on tient compte des circonstances locales ?
- Le contrat est-il dans l'intérêt des finances du pays ?
- Est-ce que les termes du contrat sont comparables à ceux d'opérations similaires réalisées dans d'autres pays (par exemple, au niveau des facteurs locaux tels que le risque) ?

Révisions multiples

L'organe ministériel ou semi-public responsable peut revoir un contrat avant l'examen effectué par le CCRC. Ceci est possible, pourvu que l'entité respecte les directives ci-dessus et fournisse à l'EGSC la documentation connexe. **Aucune entité ne peut utiliser cette révision comme un prétexte ou une justification pour modifier un contrat, le supprimer ou l'endosser sans avoir consulté le CCRC et l'EGSC.** Les contrats modifiés, endossés ou supprimés sans consultation préalable des deux entités ci-dessus feront tout de même l'objet de la révision du CCRC.

Une note sur la jurisprudence

Ce document ne fournit aucune justification juridique pour revoir, modifier ou supprimer des contrats en dehors des processus définis ci-dessus. Il n'établit d'autre part aucune jurisprudence en droit libérien concernant une révision arbitraire des contrats et concessions. Le droit des contrats du Libéria doit être respecté à tout moment. Cette révision des contrats et des concessions

est nécessaire en raison des circonstances exceptionnelles, telles que soulignées dans le GEMAP, liées à la guerre civile et au non-respect de la loi durant cette période, en particulier en ce qui concerne les concessions et marchés publics.

Il se peut que le gouvernement du Libéria effectue à l'avenir des révisions de contrats conclus avant l'arrivée au pouvoir du NTGL, afin d'assurer leur conformité à la loi en vigueur. Cependant, à l'avenir, les contrats qui respectent les exigences du code sur les marchés publics et le droit libérien ne feront pas l'objet de révisions, hormis en cas de circonstances extraordinaires similaires. Cette note est nécessaire pour assurer le respect futur de la loi et de l'inviolabilité des contrats conformes au droit.

3. Recommandations actuelles

Le CCRC effectuera sa révision et présentera ses résultats par segments, plutôt que de compléter tout le processus et de présenter ensuite un rapport. La division de la révision en segments permettra au Comité de présenter rapidement des résultats, de parfaire le processus de révision, et permettra en outre de faire participer les principaux secteurs industriels concernés dès le début de la révision. Dans son rapport, le Comité de révision présentera ses recommandations au gouvernement du Libéria (faut-il maintenir les contrats tels qu'ils sont, ou bien faut-il les renégocier, les supprimer ou les déclarer invalides et caducs ?) Il sera, au cours de ce processus, important de prendre en compte l'intérêt national, car l'annulation du contrat pourrait entraîner des poursuites judiciaires contre le gouvernement.

Une fois à la révision achevée, le Comité soumettra son rapport et ses recommandations à l'équipe technique du GEMAP. Le CCRC présentera ensuite le rapport à l'EGSC. La Présidente du gouvernement du Libéria pourra diffuser le rapport et agir sur la base des recommandations à sa discrétion.

4. Plan de travail

De la date d'aujourd'hui jusqu'en mai	Recruter les membres du Comité
De la date d'aujourd'hui jusqu'en mai	Le ministère des Finances doit solliciter une liste des contrats et concessions du NTGL
De la date d'aujourd'hui jusqu'en août	L'équipe de Columbia University doit réaliser l'évaluation préliminaire
Mai-juin	Organisation et formation du Comité
Juin-septembre	Révision des contrats et des concessions par le Comité
Juillet	Premier rapport du Comité à l'équipe technique du GEMAP / EGSC
Septembre	Deuxième rapport du comité à l'équipe technique du GEMAP / EGSC
Octobre	Rapports de conclusion et bilan du Comité sur son travail

Annexe 1 : le Programme de diffusion au public

Il est nécessaire de diffuser le contenu de la révision des concessions et des contrats au public afin d'atteindre les quatre objectifs suivants :

1. Sollicitation de tous les documents relatifs aux contrats et concessions signés par le NTGL afin que le Comité de révision dispose d'une liste exhaustive
2. Informer le public de l'objectif et de la portée du processus de révision afin de favoriser la stabilité du monde des affaires
3. Sollicitation des contributions de personnes ayant des informations pertinentes concernant les contrats objets des révisions
4. Gagner l'appui du public afin de renforcer le mandat actuel

Les principales actions incluront :

1. publication par la PPCC d'une liste de tous les contrats et concessions connus signés par le NTGL, et sollicitation publique des informations sur tous les autres contrats passés au cours du mandat du NTGL.
 - a. État : publié.

RÉPUBLIQUE DU LIBÉRIA COMMISSION DES MARCHÉS PUBLICS ET DES CONCESSIONS (PPCC) RÉVISION DES CONCESSIONS ET DES CONTRATS GEMAP

Sollicitation officielle de tous les contrats et concessions signés entre le 14 octobre 2003 et le 16 janvier 2006 avec le NTGL

Le gouvernement du Libéria s'est engagé vis-à-vis de la population libérienne et de la communauté internationale, et dans l'intérêt de la redevabilité et de la transparence, à effectuer la révision totale de tous les accords de concession et contrats signés par le NTGL entre le 14 octobre 2003 et le 16 janvier 2006. L'objectif de ce travail est de vérifier l'adéquation, la transparence et la justification économique des concessions et contrats signés par le NTGL au nom du peuple libérien. Le CCRC effectuera cette révision dans le cadre du GEMAP et en collaboration avec la Commission des marchés publics et des concessions. Le CCRC travaillera avec un secrétariat qui comprendra des spécialistes nationaux et internationaux, et dont le travail se déroulera de mai à octobre 2006.

Ainsi, **TOUTES LES PERSONNES OU ENTITÉS INSTALLÉES AU LIBÉRIA OU EN DEHORS DE CE PAYS**, qui ont signé un contrat avec un fonctionnaire, agence, ministère, institution du gouvernement ou entreprise publique, **entre le 14 octobre 2003 et le 16 janvier 2006**, doivent présenter la version intégrale de ce contrat et sa documentation connexe devant la Commission des marchés publics et des concessions d'ici le 1^{er} juin 2006. Ceci est obligatoire pour tous les contrats portant sur un montant supérieur à 10 000 dollars.

La liste mise à jour des contrats enregistrés peut être obtenue auprès du Bureau de la PPCC.

L'autorité en charge de cette sollicitation et les pénalités encourues en cas de non réponse ou de mauvaise interprétation, se trouvent dans la Partie II, paragraphe 11 de la Loi sur les marchés publics et les concessions (2006).

À l'attention de :

Le directeur exécutif

Commission des marchés publics et des concessions

Capitol Hill, Monrovia, Libéria

Afrique de l'Ouest

Tous les répondants sont priés d'inclure leurs coordonnées (nom, adresse, numéro de téléphone, numéro de télécopie, et courriel) afin que la PPCC et/ou l'équipe en charge de la révision puissent faire le suivi si des informations supplémentaires sont nécessaires.

Toutes les personnes ou entités dont les contrats ne sont pas relevés auprès de la PPCC d'ici le 1^{er} juin 2006, et dont il est mis en évidence par l'équipe en charge de la révision qu'elles ont des accords pertinents, feront l'objet d'une recommandation automatique de nullité et caducité de leurs contrats (au niveau du droit du Libéria) et feront l'objet de pénalités telles que prévues dans la Loi sur les marchés publics et les concessions.

Annexe 2: exemple de fiches de travail pour la révision

Exemple de fiche individuelle d'informations sur les sociétés

Date : _____

Nom de la société : _____

Point des attributions	Questions à vérifier	Moyens de vérification	Oui/non
Formation du contrat A. Vérifier si le concessionnaire est une entité juridique de bonne foi autorisée à exercer ses opérations au Libéria	1. Société de bonne foi		
B. Processus d'appel d'offres : est-ce que le processus d'appel d'offres était ouvert et a-t-il été diffusé ? Est-ce que l'appel d'offres respectait les IPPP ? A-t-il été organisé par un tiers, et si c'est le cas, était-ce justifié ? Le contrat a-t-il été approuvé par la CMC ? Le cas échéant, sur quelle base ?	1. Authenticité du contrat		
C. Est-ce que le contrat a été exécuté de manière adéquate (par exemple, contenait-il toutes les signatures nécessaires ? A-t-il été ratifié par le pouvoir législatif, si nécessaire) ?	1. Conformité aux exigences légales pour l'exécution du contrat		
D. Est-ce que le contrat respecte la loi (par exemple, viole-t-il les lois libériennes (sur la fiscalité, les douanes, la criminalité, etc.) ou les résolutions du Conseil de sécurité, etc.) ?	1. Conformité aux lois internationales et du Libéria		
E. Est-ce que la société qui a remporté le contrat a la capacité d'agir conformément à celui-ci ?	1. Expérience du secteur		
Considérations techniques sur le contrat : A. Les conditions et obligations affectant les parties sont-elles énoncées clairement dans le contrat ?	1. Clarté des termes et conditions du contrat		
B. Contient-il des clauses de pénalités et relatives à la performance ?	1. Il existe des clauses de pénalités et sur la performance, et elles sont raisonnables		
C. Est-ce que les délais sont raisonnables ?	1. Les délais sont raisonnables et conformes aux documents d'appel d'offres		
D. Est-ce que les termes du contrat sont cohérents avec les documents d'appel d'offres ?	1. Cohérence entre les termes du contrat et les documents d'appel d'offres		
Performance du contrat (analysée uniquement si le contrat est en cours ou achevé) : A. Est-ce que les deux parties ont respecté les obligations prévues dans le contrat ?	1. Paiements effectués ; actions réalisées		

Point des attributions	Questions à vérifier	Moyens de vérification	Oui/non
Évaluation économique du contrat : A. Est-ce que la contrepartie du Libéria était raisonnable ?	1. Frais payés au gouvernement. Ressources ou concessions échangées		
B. Est-ce que la durée du contrat est appropriée ?	1. La durée du contrat est appropriée pour le contrat et l'entité		
C. Est-ce que les termes du contrat sont comparables à ceux d'opérations similaires réalisées dans d'autres pays (par exemple, au niveau des facteurs locaux tels que le risque) ?	1. Est-ce que les revenus reçus par le Libéria sont suffisants si l'on tient compte des risques et des circonstances ?		
D. Le contrat est-il dans l'intérêt des finances du pays ?	1. Évaluation subjective de tous les facteurs. 2. Évaluation coûts/profits de la modification/annulation possible du contrat, et des poursuites judiciaires par rapport à la performance du contrat.		

Exemple de résumé des résultats - fiche d'informations sur la société

Nom de la société	Attributions Réponses aux points 1–9 à partir des Fiches de travail de chaque société														Recommandation du comité
	1	2	3	4a	4b	5a	5a	6a	6b	7	8a	8b	9	10	
Société #1	O	N	N	N	O	O	O	O	O	O	N	N	O	N	
Société #2	O	O	O	O	O	O	O	N	O	O	O	O	O	O	
C															
D															

Annexe IV

Résumé des principales modifications issues de la révision de l'accord de développement minier avec Mittal

IMPORTANT : Ce résumé est réalisé à titre informatif uniquement et doit être lu en tenant compte de la version intégrale de l'accord de développement minier amendé.

Premier MDA (2005)	MDA amendé (2006)
Infrastructure	
<ul style="list-style-type: none"> Le chemin de fer reliant Buchanan à Yekepa et le port minier de Buchanan (hormis les installations du port commercial) doivent être transférés au Concessionnaire. Le droit d'un tiers à accéder à la capacité en excès du chemin de fer et du port est sujet à négociations en bonne foi entre le concessionnaire, le gouvernement et le tiers en question. Le Concessionnaire a droit à une rétribution raisonnable pour l'utilisation par le tiers. 	<ul style="list-style-type: none"> Le gouvernement garde la propriété du chemin de fer reliant Buchanan à Yekepa et du port de Buchanan, mais le concessionnaire le droit de développer, utiliser, exploiter et maintenir ces derniers. Le gouvernement autorise l'accès de tiers à la capacité en excès du chemin de fer et du port en consultation avec le Concessionnaire. Le revenu issu de l'utilisation en excès par le tiers doit être partagé entre le gouvernement et le concessionnaire. Le Concessionnaire doit entreprendre le développement et la modernisation du chemin de fer et du port à la demande du gouvernement. En cas de non-respect de cet engagement, le gouvernement a le droit de le faire lui-même ou par l'intermédiaire d'un tiers, pourvu qu'il y ait un consensus sur la manière de partager la capacité en excès et les revenus. Un nouveau comité conjoint doit revoir les décisions concernant l'accès du tiers au port et au chemin de fer et à leur modernisation.
Royalties	
<ul style="list-style-type: none"> Taux de 4,5 %. La fixation du prix est basée sur les factures de vente de minerai de fer. Calculé FOB Yekepa. Le taux de royalties pour le minerai de fer traité est plus faible. 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de 4,5 %. Détermination du prix en fonction de la juste valeur de marché conformément aux normes internationales pour le minerai de fer de qualité similaire, tout en prenant en compte le coût du produit. Sujet à ajustements. Calculé FOB Buchanan. Indice de prix négocié pour le minerai de fer traité. Le taux reste à 4,5 %.
Impôt sur le revenu	
<ul style="list-style-type: none"> Application du code fiscal libérien à partir de l'entrée en vigueur de l'accord, comme cela a été modifié ou limité à travers cet accord. Taux d'imposition plafond de 30 %. Taux d'imposition de 0,5 % sur le chiffre d'affaires (au crédit de l'assujettissement à l'impôt sur le revenu). Exonération fiscale temporaire renouvelable. 	<ul style="list-style-type: none"> Application du code fiscal libérien à partir de l'entrée en vigueur de l'accord amendé, soumis à certaines exceptions et à une liste exhaustive de taxes applicables qui ont fait l'objet d'un accord entre les parties. Taux d'imposition plafond de 30 %. Taux d'imposition de 1 % sur le chiffre d'affaires (au crédit de l'assujettissement à l'impôt sur le revenu). Pas d'exonération fiscale temporaire.

Premier MDA (2005)	MDA amendé (2006)
Retenues à la source sur les paiements aux non-résidents et aux résidents	
<ul style="list-style-type: none"> Exemption totale des retenues à la source sur les sous-traitants et sur le paiement d'intérêts. Aucun impôt sur la distribution de dividendes par le Concessionnaire ou un de ses associés. 	<ul style="list-style-type: none"> Le paiement des sous-traitants et des intérêts est sujet à une retenue à la source à un taux réduit de 6 % et 9 % respectivement pendant une durée de 10 ans. Exemption fiscale sur les dividendes limitée au Concessionnaire.
Droits	
<ul style="list-style-type: none"> Application des droits et taxes du Libéria comme cela est prévu dans le contrat modifié (et limité par ce même accord). 50 % de réduction sur les droits d'importation d'essence pendant la durée du contrat. 400 000 dollars devront être payés en deux versements au lieu des droits sur une vaste gamme d'importations, pendant la durée du contrat. Les droits et taxes sur d'autres articles ne doivent pas être plus élevés que dans le cas des autres producteurs de minerai de fer. Application des impôts, des droits et des taxes sur les revenus ordinaires. Exemption des droits BIVAC. Exemption des droits CEDEAO. 	<ul style="list-style-type: none"> Application du droit libérien avec des exemptions spécifiques, et après accord sur une liste exhaustive de droits applicables. 50 % de réduction sur les droits d'importation et sur la taxe sur la valeur ajoutée de l'essence et du diesel pendant 7 années. 400 000 dollars qui devront être payés en deux versements au lieu des droits sur les articles figurant dans un annexe (principalement des biens d'équipements pour la construction) pendant les 5 premières années. 40 % des droits d'importation sur les articles en annexe pendant 6 à 10. Exemption de la taxe sur les services et les marchandises pour les articles figurant en annexe pendant la durée de l'accord. Le concessionnaire doit régler les droits d'inspection Aucune exemption des droits CEDEAO.
Paiement unique	
<ul style="list-style-type: none"> Aucun paiement unique. 	<ul style="list-style-type: none"> 15 millions de dollars à payer au gouvernement en trois versements égaux.
Souveraineté	
<ul style="list-style-type: none"> Les dispositions de l'accord prévalent sur la loi et les réglementations du Libéria. Stabilisation totale des réglementations et lois du Libéria. L'accord est régi par le droit du Royaume-Uni, avec le respect approprié du droit du Libéria. 	<ul style="list-style-type: none"> Applicabilité du droit du Libéria, soumis aux dispositions de l'accord. Stabilisation des lois sur les taxes et les droits. L'accord est régi par le droit libérien et soumis aux principes juridiques généralement acceptés.

Premier MDA (2005)	MDA amendé (2006)
Avantages sociaux	
<ul style="list-style-type: none"> • En cas d'égalité de compétences, préférence donnée à l'embauche de citoyens du Libéria (au niveau des postes requérant des qualifications). • Totale liberté dans le choix des cadres supérieurs. • 50 000 dollars par an pour financer les bourses d'études à l'étranger. • 50 000 dollars par an pour le Département des mines et de la géologie de l'université du Libéria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme pour gérer le nombre d'employés libériens ayant des postes qualifiés. • 25 % des dirigeants doivent être libériens dans les cinq ans (en fonction de la disponibilité). • 50 % des dirigeants doivent être libériens dans les 10 ans (en fonction de la disponibilité). • Un cadre supérieur sur trois doit être libérien au cours de la première année. • 200 000 dollars par an pour financer les bourses d'études à l'étranger. • 50 000 dollars par an pour la création et le fonctionnement de l'Institut des mines et de la géologie de l'université du Libéria dans la zone de Yekepa. • Installations sanitaires et de sécurité, pratiques et procédures liées à l'hygiène, et formation sur l'hygiène et la sécurité, conformément aux normes internationales généralement acceptées.
Protection de l'environnement	
<ul style="list-style-type: none"> • Le gouvernement peut, aux frais du Concessionnaire, effectuer une évaluation et un audit environnementaux périodiques (sujets à un accord préalable au niveau de la portée et du budget). 	<ul style="list-style-type: none"> • Le concessionnaire doit effectuer un audit environnemental annuel, et le gouvernement doit réaliser à ses frais une inspection périodique de la zone de concession.
Développement de la zone de concession	
<ul style="list-style-type: none"> • Les activités commenceront dans les 45 jours suivant l'entrée en vigueur de l'accord et suivront ensuite un programme de développement temporaire. • Droit de préférence pour incorporer les zones adjacentes non encombrées disposant de ressources potentielles de minerai de fer exploitables dans la zone de concession. • Le gouvernement octroie un permis d'exploration pour toutes les superficies au sein de la zone de concession sur demande du Concessionnaire. • Le gouvernement doit octroyer le droit au concessionnaire d'utiliser et posséder des terrains public sans frais. • Si nécessaire, le gouvernement intervient et acquiert des terrains privés au frais du concessionnaire, pour que ce dernier les utilise. Les terrains seront ensuite considérés comme faisant partie de la zone de concession. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme de développement temporaire et : <ul style="list-style-type: none"> (i) un délai de 3 ans pour la réhabilitation totale du chemin de fer et du port ; (ii) un délai de 4 ans pour le commencement de la production continue ; et (iii) un programme pour assurer une production de minerai de fer annuelle conséquente. • Droit de soumettre une offre pour avoir le droit de réaliser des explorations de zones adjacentes non encombrées pouvant potentiellement contenir du minerai de fer exploitable. • Droit de réaliser des explorations et le développement d'autres minerais au sein de la zone de concession conformément à la loi libérienne sur les mines. • Le gouvernement et le concessionnaire doivent négocier en bonne foi le droit d'utiliser les terrains publics situés en dehors de la zone de concession. Ces terrains ne pourront pas faire part de la zone de concession. • Le gouvernement n'intervient pas dans les négociations entre le concessionnaire et les propriétaires fonciers privés.

Premier MDA (2005)	MDA amendé (2006)
<ul style="list-style-type: none">La location de la zone de concession sera de 200 000 dollars pendant les deux premières années et de 300 000 dollars jusqu'à l'échéance du contrat.	<ul style="list-style-type: none">La location de la zone de concession sera de 200 000 dollars pendant les deux premières années et de 300 000 dollars jusqu'à l'échéance du contrat (des ajustements en fonction de l'inflation sont possibles).

Annexe V

Résumé des principales modifications issues de la révision de l'accord de concession de 2005 entre le gouvernement du Libéria et Firestone Liberia, Inc.

FINAL

Premier accord de concession (2005)	Accord de concession amendé (2007)
Parties	
<ul style="list-style-type: none"> La république du Libéria ; Firestone Natural Rubber Company, LLC ; et Firestone Plantations Company 	<ul style="list-style-type: none"> La république du Libéria et Firestone Liberia, Inc.
Durée	
<ul style="list-style-type: none"> Durée totale de la réhabilitation, durée normale et durée prolongée : 86 ans jusqu'en 2091 	<ul style="list-style-type: none"> Durée totale de la réhabilitation et durée normale : 36 ans jusqu'en 2041
Attribution des droits	
<ul style="list-style-type: none"> Pas de garantie de propriété de Firestone Firestone est libre de se lancer dans la production et l'utilisation de produits agricoles au Libéria 	<ul style="list-style-type: none"> Firestone Liberia reconnaît la propriété du gouvernement de tous les hévéas et autres actifs non amovibles de la zone de production à l'échéance de l'accord et fournit au gouvernement un accord de non encombrement pendant la durée du contrat. Firestone Liberia s'engage à fournir suffisamment d'hévéas pouvant être entaillés à tout moment, y compris à l'échéance du contrat, afin de permettre la poursuite de la production et activité commerciale de l'exploitation. Parallèlement à la signature de l'accord amendé, la société-mère de Firestone Liberia, Bridgestone Firestone Diversified Products, LLC (BFDP), passera un accord complémentaire avec le gouvernement, qui stipule, entre autres, que BFDP ne gagera pas et n'utilisera pas en tant que garantie les actifs immobilisés, y compris les hévéas, de Firestone Liberia, et que Firestone Liberia restera une filiale à 100 % de BFS à moins que le gouvernement n'autorise le contraire par écrit. Firestone Liberia est limité dans la zone de production à la production et l'utilisation de caoutchouc et de produits dérivés de ce dernier Firestone et le gouvernement prépareront une carte, contraignante pour les parties, confirmant la superficie de la concession, qui est de 48 153 ha exactement.

Premier accord de concession (2005)	Accord de concession amendé (2007)
Systèmes de communication et services publics, et construction et utilisation de systèmes de soutien	
<ul style="list-style-type: none"> Le gouvernement accepte de mettre gratuitement à la disposition de Firestone Liberia ou de ses affiliés un nombre suffisant de voies de communication et de transmission. Firestone et ses affiliés peuvent utiliser les aéroports, les ports et gares maritimes dont le gouvernement a la propriété, conformément aux mêmes conditions que toutes les autres personnes utilisant cette installation. 	<ul style="list-style-type: none"> Le gouvernement accepte de mettre à la disposition de Firestone Liberia ou de ses affiliés, au prix du marché, un nombre suffisant de voies de communication et de transmission. Firestone et ses affiliés peuvent utiliser les aéroports, les ports et gares maritimes dont le gouvernement a la propriété, conformément aux mêmes conditions que toutes les autres personnes utilisant cette installation.
Gestion des opérations	
<ul style="list-style-type: none"> Le prix des ventes à l'exportation sur les transactions avec les affiliés basées sur le contrat négocié entre Firestone Liberia et ses affiliés, est sujet à une période d'inspection par le gouvernement de 90 jours. Engagement de replanter au moins 2023 hectares par an entre 2009 et 2015. Le prix d'achat du caoutchouc auprès des producteurs de caoutchouc du Libéria est calculé en soustrayant au prix moyen que Firestone Liberia paie pour ce même type de caoutchouc le coût de conversion, de traitement, de transport, les taxes et les droits, les coûts administratifs et de production et un profit raisonnable. 	<ul style="list-style-type: none"> Le prix de vente à l'export de toute transaction entre Firestone Liberia et ses affiliés, doivent être déterminés en se référant aux indices et prix internationaux disponibles. Pour ce qui est du caoutchouc sec, le prix des ventes à l'export doit être basé sur la valeur de clôture quotidienne de TSR20 coté sur le Singapore Commodity Exchange (SICOM). Pour le concentré de latex, le prix des ventes à l'export doit être déterminé en fonction de la valeur quotidienne à 12h00 du latex en vrac concentré coté sur le Malaysian Rubber Board (MRB). Engagement de replanter au moins 20 234 ha de 2005 à 2017. Après janvier 2018, engagement de garder 26 304 ha de plantations d'hévéas pendant la durée du contrat. Le prix d'achat du caoutchouc auprès des producteurs libériens est basé sur un indice international (SICOM pour le caoutchouc sec ou MRB pour le latex), les prix de vente à l'export moins le coût de revient pour Firestone Liberia ainsi qu'une marge raisonnable. Les allocations utilisées pour calculer les coûts déductibles et la marge de Firestone Liberia sont sujets à l'inspection du gouvernement.

Premier accord de concession (2005)	Accord de concession amendé (2007)
Santé publique et sécurité	
<ul style="list-style-type: none"> • Firestone a autorisé la création d'un Service de protection du site pour préserver l'ordre et la sécurité au sein de la concession dans le respect de la loi, et dispose de l'autorité pour arrêter et placer sous garde les personnes qui doivent être transférées à l'institution du gouvernement compétente tel que prévu par la loi. • Aucun plan de sécurité. • Engagement à donner accès aux communautés locales qui résident dans la zone de production à de l'eau propre et potable avant la fin de l'année 2015. • Engagement à compléter, d'ici 2015, un programme destiné à reconstruire, réhabiliter et rénover les logements d'employés endommagés qui sont situés dans la zone de production. 	<ul style="list-style-type: none"> • Firestone Liberia a autorisé la création d'un service de protection du site afin de préserver l'ordre et la sécurité au niveau de la concession dans le respect de la loi et des principes internationaux des droits de l'homme, et dispose de l'autorité pour arrêter et placer sous garde des personnes pourvu que ces dernières soient transférées à la police nationale du Libéria au maximum 24 heures après leur détention. • Le plan de sécurité doit faire l'objet d'un accord et être mis en œuvre par Firestone Liberia et le gouvernement. • Tous les puits doivent fournir de l'eau potable dont la qualité soit conforme ou dépasse la celle établie par les normes et, dans les communautés résidentielles utilisant des puits, engagement de creuser au moins un puits pour 30 logements. • Engagement que chaque ménage résidant dans la zone de production disposera d'ici le 31 décembre 2011 d'une salle de bains ou de toilettes. • Promesse de construire, d'ici le 31 décembre 2010, 2300 nouveaux logements respectant les normes améliorées pour les logements de Firestone Liberia. • Engagement à fournir une maison à chaque employé de Firestone Liberia ayant droit à un logement d'ici 2015. • Engagement à rénover, d'ici le 31 décembre 2017, toutes les maisons anciennes ou endommagées afin qu'elles respectent les critères de base des normes améliorées sur les logements de Firestone.
Éducation	
<ul style="list-style-type: none"> • Engagement à réaliser une étude en coopération avec le gouvernement portant sur les besoins de nouveaux lycées dans la zone de production. 	<ul style="list-style-type: none"> • Outre l'achèvement de la construction de ses propres écoles jusqu'au niveau du lycée, Firestone Liberia entend fournir une assistance financière à la Harbel Multilateral High School d'un montant de 165 000 dollars sur une période de trois ans (de 2008 à 2011). • Engagement à fournir 35 000 dollars chaque année jusqu'en 2015, destinés à un programme d'éducation pour adultes géré, et exploité par le gouvernement dans la zone de concession, s'adressant plus particulièrement aux épouses prises en charge.

Premier accord de concession (2005)	Accord de concession amendé (2007)
Emploi, formation et utilisation des services et produits libériens	
<ul style="list-style-type: none"> • La main-d'œuvre non qualifiée ne doit pas forcément être limitée à des Libériens. • Firestone applique un traitement préférentiel pour les citoyens libériens ayant des compétences à tous les emplois qualifiés disponibles au sein de la société. • Firestone organise des formations pour le personnel libérien en fonction des besoins de son activité et afin de les former à des postes qualifiés au sein de la société. • Au moment d'acheter des marchandises ou des services qui sont nécessaires à la production, Firestone donnera préférence aux services et marchandises du Libéria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les citoyens du Libéria seront recrutés pour tous les postes nécessitant de la main-d'œuvre non qualifiée. • Firestone donne la préférence aux citoyens libériens afin qu'ils occupent les postes de direction et ceux nécessitant des qualifications. Au moins 30 % de l'encadrement supérieur doit être composé par des citoyens du Libéria dans les 5 années suivant la date d'entrée en vigueur du contrat, et au moins 50 % dans les 10 années suivant cette même date. • Firestone Liberia organisera des formations professionnelles et d'apprentissage aux citoyens libériens, en fonction des besoins de son activité et afin de les former à des postes qualifiés au sein de la société. • En outre, Firestone Liberia fournira 115 000 dollars par an jusqu'en 2015, et 150 000 dollars par an par la suite pour financer des bourses d'études destinées à des citoyens libériens, un quart de ce montant environ étant réservé aux étudiants du Margibi County. • Firestone Liberia fournira 50 000 dollars chaque année au College of Agriculture de l'université du Libéria. • Au moment d'acheter des marchandises et des services dans le cadre de ses activités, Firestone Liberia donnera préférence aux marchandises produites au Libéria par des citoyens libériens et aux services prêtés par des citoyens libériens qui sont résidents au Libéria. La société exigera également à ses affiliés et principaux sous-traitants d'en faire de même.
Fabrication	
<ul style="list-style-type: none"> • Aucun engagement de construction d'installation de traitement d'hévéa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement d'investir 10 millions de dollars dans une usine de traitement d'hévéa afin de produire du petit bois d'œuvre, du bois de construction séché au four, et du placage, le lancement de l'usine principale devant avoir lieu à la mi-2008. L'usine devrait employer 500 personnes dans un premier temps puis éventuellement 1000 à l'avenir.

Premier accord de concession (2005)	Accord de concession amendé (2007)
Ressources communautaires et soutien des fermiers du Libéria	
<ul style="list-style-type: none"> • Au cours de la période de réhabilitation, Firestone fournira jusqu'à 600 000 souches d'hévéas par an à des planteurs de caoutchouc libériens et ce, gratuitement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Au cours de la période de réhabilitation, Firestone Liberia fournira 700 000 souches d'hévéas par an à des planteurs de caoutchouc libériens et ce gratuitement. Ils seront de la même qualité que ceux utilisés par la société. • Firestone Liberia vendra à ses frais des fournitures agricoles aux planteurs de caoutchouc libériens compétents. • Firestone Liberia contribuera à hauteur de 50 000 dollars à une étude indépendante demandée par le ministère de l'Agriculture sur les manières d'appuyer et améliorer la réhabilitation de l'industrie du caoutchouc naturel au Libéria et d'aider les petits planteurs. • Firestone Liberia soutiendra les efforts du gouvernement d'amender la loi régissant le Fonds de développement du caoutchouc afin qu'il soit géré de manière indépendante et transparente dans le seul but de soutenir la réhabilitation et le développement du secteur du caoutchouc au Libéria, à travers des programmes nationaux de vulgarisation et des services pour les planteurs d'hévéas. Le Fonds, dans le cadre de la loi amendée, sera financé par des droits perçus sur les exportations de caoutchouc et par des allocations du gouvernement. • Avant d'activer le Fonds de développement du caoutchouc, Firestone Liberia aidera le service de vulgarisation du ministère de l'Agriculture afin d'organiser des formations destinées aux personnes impliquées dans les services de vulgarisation. Les chercheurs du Central Agricultural Research Institute pourraient être d'éventuels stagiaires.
Mesure environnementale	
<ul style="list-style-type: none"> • Aucune référence spécifique à la législation libérienne sur l'environnement régissant les obligations du concessionnaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les obligations de Firestone Liberia vis-à-vis de l'environnement sont régies par la loi libérienne, y compris la Loi sur la gestion et la protection de l'environnement. • Firestone Liberia doit communiquer annuellement l'état de son plan de gestion de l'environnement comme requis par la Loi sur la gestion et la protection de l'environnement.
Capital adéquat	
<ul style="list-style-type: none"> • Firestone doit s'assurer que Firestone Liberia possède une structure du capital prudente et raisonnable, et un ratio emprunts/capitaux propres de 4:1. 	<ul style="list-style-type: none"> • Firestone Liberia doit avoir un ratio endettement/capitaux propres ne dépassant pas 2 :1. Le ratio doit être déterminé annuellement à partir de l'état financier vérifié le plus récent.

Premier accord de concession (2005)	Accord de concession amendé (2007)
Impôt sur le revenu	
<ul style="list-style-type: none"> Le revenu imposable net de Firestone sera assujéti à un impôt ne dépassant pas 25 % pourvu que le concessionnaire ne viole pas certaines obligations. Le revenu imposable net de Firestone sera calculé conformément aux conditions de l'accord de 2005. 	<ul style="list-style-type: none"> Le revenu imposable net de Firestone Liberia sera assujéti à un impôt ne dépassant pas 30 %, conformément au droit du Libéria. Le taux d'imposition sur le revenu de 30 % sera appliqué de manière rétroactive au revenu net imposable 2007 de Firestone Liberia, pourvu que l'accord amendé soit ratifié par le pouvoir législatif et approuvé par la Présidente avant le 30 mars 2008. Le revenu net imposable de Firestone Liberia sera calculé conformément au droit du Libéria. Après la période de réhabilitation, le calcul du revenu net imposable se fera conformément à la loi, pourvu que l'assujéttissement à l'impôt sur le revenu de Firestone Libéria soit limité à 110 % du montant qui serait à payer si le revenu net imposable de la société était calculé conformément aux lois en vigueur au 1er juillet 2007 (taux d'imposition de 30 %). Toute demande d'ajustement doit être vérifiée par le gouvernement.
Location de terrain	
<ul style="list-style-type: none"> Le prix de location annuel d'un terrain d'État de la concession est de 0,50 dollar par acre. L'ajustement du prix de location est revu une fois tous les 10 ans. 	<ul style="list-style-type: none"> Le prix de location annuel d'un terrain d'État dans une zone de concession est de 2 dollars par acre pour un montant total de 237 980 dollars. Le prix de la location sera ajusté en fonction de l'inflation une fois tous les cinq ans sur la base de l'indice implicite des prix des États-Unis.
Autres paiements au gouvernement	
<ul style="list-style-type: none"> Taxe sur le chiffre d'affaires : Firestone devra payer une taxe de 1 % sur son revenu brut (comme défini dans l'accord). Droits d'importation : Firestone, pendant la durée de l'accord, ne devra payer aucun droit d'importation sur les marchandises utilisées dans son activité. Prélèvement CEDEAO : Firestone n'est pas sujet au versement du prélèvement CEDEAO. 	<ul style="list-style-type: none"> Taxes sur le chiffre d'affaires : conformément à la loi, Firestone Liberia devra payer chaque trimestre une taxe correspondant à 2 % de son chiffre d'affaires (tel que défini par la loi). Les années où Firestone connaîtra des revenus négatifs ou nuls, le taux sera de 1 %. Les versements de taxes sur le chiffre d'affaires sont considérées comme une avance d'impôts sur le revenu telle que prévue par la loi. Taxe sur les importations : Firestone Liberia devra payer les droits sur les importations fixés par la loi, sur l'essence, le riz et d'autres marchandises, et pendant la période de réhabilitation, les taxes sur l'essence ne dépasseront pas 50 % du taux en vigueur, celles sur le riz seront limitées à 1,10 dollar par sac de 45 kg, et aucune taxe ne sera perçue sur les marchandises figurant dans l'accord et utilisées directement pour la production. Les droits réduits sur le riz s'appliquent uniquement à un volume limité qui est annulé progressivement au cours de la période de réhabilitation. Prélèvement CEDEAO : conformément à la loi, Firestone Liberia réglera les prélèvements CEDEAO de 1 % de la valeur des marchandises importées des États hors-CEDEAO.

Premier accord de concession (2005)	Accord de concession amendé (2007)
Autres paiements au gouvernement (suite)	
<ul style="list-style-type: none"> • Retenue à la source sur les intérêts : Firestone n'est pas sujet au paiement de la retenue à la source sur les intérêts payés aux non-résidents. • Retenue à la source sur les dividendes : Firestone n'est pas sujet au paiement de la retenue à la source sur les dividendes payés aux actionnaires au cours de la Période de réhabilitation. • Retenue à la source sur certains autres paiements : Firestone n'est pas sujet au paiement de la retenue à la source sur certains autres paiements requise par le code fiscal. • Taxe sur les services et marchandises : Firestone n'est pas sujet au paiement de la taxe sur les services et marchandises exigée par la loi. • Taxe sur les biens fonciers : Firestone n'est pas sujet au paiement de la taxe sur les biens fonciers. • Frais d'inspection : Firestone n'est pas sujet au paiement des frais d'inspection au gouvernement ou à un tiers sur les importations ou exportations. • Stabilisation : 	<ul style="list-style-type: none"> • Retenue à la source sur les intérêts : conformément à la loi, Firestone Liberia est assujetti au paiement de la retenue à la source des intérêts versés aux non-résidents, le montant ne pouvant pas dépasser 10 % de ces paiements. • Retenue à la source sur les dividendes : conformément à la loi, Firestone Liberia est assujetti au paiement de la retenue à la source sur les dividendes versés à ses actionnaires, le montant ne pouvant pas dépasser 10 % de ces paiements. • Retenue à la source sur certains autres paiements : conformément à la loi, Firestone Liberia est assujetti au paiement de la retenue à la source sur certains autres paiements, mais ces derniers ne doivent pas dépasser 8 % pendant la période de réhabilitation ou 10 % pendant le terme normal. • Taxe sur les services et les marchandises : conformément à la loi, Firestone Liberia est assujetti au paiement de la taxe sur les services et les marchandises pourvu que le taux d'imposition ne dépasse pas 3,5 % au cours de la période de réhabilitation et qu'aucune taxe sur les marchandises et services ne soit perçue sur les biens d'équipements utilisés dans la production, ou pour remplir les obligations sociales de la Société prévues dans cet accord. • Taxe sur les biens fonciers : Firestone est assujetti à la taxe sur les biens fonciers au cours du terme normal du contrat et doit payer 170 000 dollars, une somme qui sera ajustée tous les cinq ans en fonction de l'inflation. • Frais d'inspection : Firestone est sujet à des inspections sur toutes ses importations et exportations et doit payer les frais à l'entité chargée de l'inspection qui a été approuvée par le gouvernement ; le taux doit être négocié entre Firestone Liberia et cet organisme. • Stabilisation et ajustement de la responsabilité : après la période de réhabilitation, si tout nouvel impôt ou modification d'une taxe qui n'était pas en vigueur le 1er juillet 2007 entraîne que Firestone Liberia paie plus de 110 % du montant des impôts que la société aurait payé si seules les dispositions fiscales en vigueur le 1er juillet 2007 étaient prises en compte, Firestone Liberia peut choisir de recevoir ce dépassement de la limite de 110 % comme un crédit d'impôt ou comme remboursement par le gouvernement. Toute demande de crédit ou de remboursement doit être vérifiée.

Premier accord de concession (2005)	Accord de concession amendé (2007)
Droit applicable	
	<ul style="list-style-type: none"> • Sauf prévision explicite dans l'accord (c'est-à-dire, concernant certaines dispositions fiscales relatives au taux et à la stabilisation), la loi du Libéria est applicable à Firestone Liberia et ses affiliés, actionnaires, sous-traitants et financiers, y compris les directeurs, les représentants, agents et employés de ces derniers.

Annexe VI

Partie VI de la Loi sur les marchés publics et les concessions (2005)

PARTIE VI

PROCÉDURES SPÉCIFIQUES POUR TRAITER LES ACCORDS DE CONCESSION

Sous-partie 1—Définition et objectifs des accords de concession

Définition

73. (1) Une concession signifie l'attribution d'un intérêt dans un actif public par le gouvernement ou l'une de ses agences à une entité du secteur privé. Cet accord est d'une durée spécifique, période pendant laquelle l'actif peut être utilisé, opéré, géré, ou amélioré par l'entité du secteur privé qui reverse des honoraires ou des royalties, à la condition que le gouvernement maintienne la propriété de l'actif et que ce dernier lui soit rendu (ou à une de ses agences) à l'échéance du contrat. Selon cette Loi, la concession peut revêtir l'une des formes suivantes :
- (a) « **Construire/rénover/moderniser-exploiter-transférer (BOT)** » : un accord à travers lequel une entité privée finance le développement d'une infrastructure/d'une installation/d'un service public et l'exploite pendant une période fixe après laquelle le projet est transféré au gouvernement/entité publique sans droit de rétention ou à prix coûtant.
 - (b) « **Construire/rénover/moderniser-transférer-exploiter (BTO)** » : un accord qui prévoit que le gouvernement/une entité publique passe un contrat avec une entité privée afin qu'elle construise ou termine de construire un site dont la propriété sera transférée au gouvernement/entité publique à la fin des travaux. Le site est loué à l'entité privée pendant une période fixe ou renouvelable.
 - (c) « **Construire/rénover/moderniser-jouir-exploiter-transférer (BOOT)** » : un accord qui prévoit que l'entité privée obtient une franchise (exclusive ou non) pendant une période fixe, pour développer, exploiter, maintenir, gérer et collecter les frais modérateurs d'une installation publique. À l'échéance du contrat, ce droit est transféré de nouveau à l'entité publique/gouvernement.
 - (d) « **Construire/rénover/moderniser-jouir-exploiter (BOO)** » : un accord qui prévoit que le gouvernement/entité publique transfère la propriété et responsabilité d'une installation ou d'un contrat publics à une entité privée afin de construire, jouir et exploiter une nouvelle installation ; cet accord est sujet aux termes et conditions définis par le gouvernement/entité publique.
 - (e) « **Joint Ventures** » : un accord d'après lequel le gouvernement/entité publique partage la participation aux investissements, profits, pertes et/ou le contrôle des opérations d'une installation, avec l'entité privée.

- (f) « **Contrat de gestion/contrat de services** » : un contrat qui prévoit que l'entité privée est recrutée en tant qu'agent du gouvernement/de l'entité publique, afin d'exercer en son nom un service public en contrepartie d'honoraires, avec ou sans primes liées à la performance, et que l'entité publique s'attribue ou non la responsabilité des résultats de l'entité privée.
- (g) « **Sous-traitance** » : un contrat à travers lequel le gouvernement/entité publique recrute une entité privée afin qu'elle prête un service public en son nom et pour lequel cette dernière sera payée.
- (h) « **Privatisation partielle** » : la cession partielle d'intérêts du gouvernement à une entité privée sans passer par le marché boursier.
- (i) La Commission peut identifier d'autres accords commerciaux pouvant être définis comme des concessions.

Objectifs des concessions

74. Les objectifs de chaque concession doivent être de promouvoir un ou plusieurs des points suivants :
- (a) Augmenter les revenus que le gouvernement obtient des concessions.
 - (b) Tirer parti des ressources financières, humaines et techniques du secteur privé pour le développement économique du pays.
 - (c) Favoriser la concurrence dans la prestation de services, les achats, les marchandises ou l'infrastructure et réduire les monopoles.
 - (d) Accélérer le développement de l'infrastructure, de la capacité humaine et la prestation de services.
 - (e) Favoriser la croissance du secteur privé du Libéria.
 - (f) Stimuler les partenariats entre le secteur privé et le secteur public.

Sous-Partie 2—Portée, application et entités du secteur privé exclues

Portée d'application

75. (1) Cette partie doit s'appliquer à toutes les activités relatives aux concessions et en particulier à ce qui suit :
- (a) La mise en œuvre des concessions y compris (mais sans que cette liste ne représente une limite) :
 - i. l'identification et certification des concessions
 - ii. la planification du processus utilisé dans les accords de concession
 - iii. la préparation des dossiers d'appel d'offres pour les concessions
 - iv. l'appel et l'évaluation des offres, les négociations et les signatures des accords de concession
 - v. l'exécution, supervision et contrôle des accords de concession

- (b) L'attribution de concessions de toutes sortes et à tous les secteurs, y compris (sans que cette liste ne représente une limite) :
 - i. l'exploration et l'exploitation des mines
 - ii. la pêche
 - iii. le bois
 - iv. les télécommunications
 - v. l'électricité, l'eau et les autres services publics
 - vi. la sylviculture
 - vii. l'agriculture y compris les plantations
 - viii. l'exploration et l'extraction pétrolière
 - ix. le développement d'infrastructures publiques y compris, mais sans que cette liste ne soit considérée comme définitive, les aéroports, les ponts et routes à péage, les centres commerciaux, etc.
 - x. l'attribution de licences spéciales y compris les licences pour les importations, exportations, services, travaux ou pour la réalisation de fonctions au nom du secteur public
 - xi. les autres secteurs tels que déterminés par le ministre des Affaires économiques
- (c) Toutes les entités en charge d'une concession ou institutions et agences gouvernementales ayant un mandat en bonne et due forme pour exploiter une concession.
- (d) Toutes les entités du secteur privé qui participent aux concessions.

Entités de concession

76. (1) Toute entité qui détient un certificat de concession, conformément aux sections 88 et 89 de cette Loi est une entité de concession et est responsable du processus de concession.
- (2) Le chef de l'entité de concession est responsable et doit rendre des comptes pour toute action mise en œuvre dans le cadre de ses responsabilités et ne peut pas être affranchi de sa responsabilité s'il délègue cette dernière à une autre personne.

Le rôle de l'unité chargée des marchés publics au niveau du traitement des accords de concession

77. (1) L'unité chargée des marchés publics établie dans la Section 29 de cette Loi est responsable de la performance des fonctions de concession suivantes sous le contrôle du Comité chargé des marchés publics.
- (2) Concernant les concessions, l'unité chargée des marchés publics doit exercer les fonctions suivantes :
- (a) Préparer le Plan de passation de marchés des concessions
 - (b) Planifier et gérer les concessions hormis l'évaluation et l'attribution des contrats sur ces dernières

- (c) Préparer les dossiers d'appel d'offres aux concessions en collaboration avec les experts techniques
- (d) Recevoir et protéger les offres reçues
- (e) Réaliser l'ouverture des plis conformément à la Section 110 de cette Loi
- (f) Effectuer les tâches de secrétariat pour l'entité de concession
- (g) Toutes les autres fonctions requises par le chef de l'entité conformément à cette Loi

Recrutement de conseillers

78. (1) Une entité de concession et/ou le Comité interministériel peuvent, lorsque ceci favorise l'intérêt national, recruter des entités du secteur privé ou des experts pouvant les conseiller dans les processus de concession, hormis dans les approbations. Ces experts doivent travailler au sein de l'unité chargée des marchés publics pour une concession spécifique.
- (2) Le choix d'une entité ou d'un individu du secteur privé doit être fait, dans le cadre de la sous-section (1) de cette section, conformément à la procédure sur la sélection des consultants qui est définie dans les Sections 70 et 71 de cette Loi.

Préparation du plan de passation de marchés d'une concession

79. (1) Le Plan de passation de marchés d'une concession doit inclure les points suivants :
- (a) L'attribution des responsabilités et des dates limites de toutes les activités préalables à la mise en œuvre qui sont nécessaires pour le processus de passation de marchés de la concession, y compris le recrutement de consultants à tout moment du processus de concession ;
 - (b) Les dispositions garantissant la coordination avec les autres institutions si cela est nécessaire ;
 - (c) La méthode à employer dans la passation de marchés de la concession indiquant s'il s'agit d'un appel d'offres national ou international, et les raisons correspondantes ;
 - (d) Les dates proposées de l'Avis général d'opportunité d'investissement, de l'appel à manifestation d'intérêts, de la procédure d'appel d'offres, de l'évaluation, de la négociation et tous les processus permettant d'atteindre l'accord de concession.
- (4) La Commission doit, lorsque ceci est nécessaire pour garantir la conformité avec cette Loi, requérir des changements au Plan de passation de marchés des concessions dans les vingt-et-un (21) jours qui suivent la date de réception de ce dernier.

Structures de concession

80. À travers cette Loi sont établis le Comité interministériel sur les concessions et le Panel d'évaluation des appels d'offres sur les concessions.

Composition du Comité interministériel sur les concessions

81. (1) Le comité interministériel sur les concessions doit être composé de sept (7) personnes recrutées ad hoc en fonction des besoins, comme prévu dans la sous-section (2) de cette section.
- (2) Le comité interministériel sur les concessions est responsable de la révision des concessions, de l'approbation du rapport du panel d'évaluation des offres de concession, et de la préparation du plan annuel sur les concessions qui doit être soumis et approuvé par le Cabinet.
- (3) Le Comité interministériel sur les concessions doit comprendre :
- (a) Le président de la Commission nationale des investissements qui doit exercer la fonction de président du comité
 - (b) Le ministre de la Justice
 - (c) Le ministre en charge des finances
 - (d) Le ministre responsable des affaires économiques
 - (e) Deux autres ministres désignés par la Présidente représentant l'intérêt collectif de divers secteurs de l'économie liés à la concession, hormis le ministre responsable du secteur.
 - (f) Le responsable de l'entité de concession
- (4) Le Responsable de l'unité chargée des marchés publics de l'entité de concession spécifique doit exercer le rôle de secrétaire non-membre auprès du Comité interministériel sur les concessions dans le cadre du travail effectué pour l'entité de concession.
- (5) Le Comité interministériel sur les concessions peut solliciter l'avis d'experts lors d'une rencontre pour une concession spécifique en cours de révision.

Composition du Comité interministériel sur les concessions

82. (1) Le Comité interministériel sur les concessions doit :
- (a) Réviser et approuver les documents d'appel d'offres avant que la procédure ne commence.
 - (b) Revoir les rapports d'évaluation et s'assurer que les procédures suivies respectent strictement les critères, la Loi et les réglementations pertinentes, et approuver ces derniers afin que l'entité de concession puisse passer à l'étape suivante du processus.

- (c) Approuver les références minimum pour les négociations avec le concessionnaire telles que proposées par l'entité de concession.
 - (d) Si les négociations sont un échec, et si cela est acceptable, autoriser l'entité de concession à négocier avec l'organisme/société ayant fait l'offre la plus haute après la gagnant.
 - (e) Constituer le Panel d'évaluation des appels d'offres sur les concessions et l'équipe de négociations.
 - (f) Faire des recommandations au responsable de l'Entité de concession et de la Commission lorsque ceci est nécessaire.
- (2) Aucune entité autre que le Comité interministériel sur les concessions, créé dans le cadre des Sections 80 et 81 de cette loi, ne doit exécuter les fonctions du Comité interministériel ni s'attribuer sa performance, au risque d'annuler l'entité.

Réunions du Comité interministériel sur les concessions

83. (1) Le Comité interministériel sur les concessions doit être convoqué à la demande du responsable de l'Entité de concession, à travers une lettre soumise à la Présidente et au directeur de la Commission nationale des investissements.
- (2) La Présidente, après réception de la demande du responsable de l'Entité, nomme deux (2) personnes conformément à la sous-section (3) (e) de l'Alinéa 81, et le directeur de la Commission nationale des investissements convoque, suite à la réception de la notification des nominations de la Présidente, une réunion du comité ayant comme ordre du jour la concession en question.
- (3) Outre le directeur et les ministres des Finances, de la Justice et des Affaires économiques, aucune autre personne ne doit disposer d'une représentation permanente au sein du Comité interministériel sur les concessions.
- (4) Lorsque le contrat de concession entre en vigueur, le Comité interministériel sur les concessions créé spécifiquement pour cette procédure doit être dissous.
- (5) Aucun membre du Comité ne peut déléguer son rôle. Lorsque ceci est absolument nécessaire, les personnes figurant à la sous-section (3) de l'Alinéa 81, peuvent mandater un vice-ministre afin qu'il les représente lors d'une réunion du Comité. Le membre sera tenu pour responsable de toutes les décisions de son fondé de pouvoir.

Déclaration d'intérêt

84. (1) Toute personne du Comité interministériel sur les concessions désignée par/invitée à rejoindre le Comité et détenant un intérêt direct ou indirect dans une question évaluée par, ou au nom de la Commission, doit communiquer la nature de son intérêt à la Commission et cette raison devra être mentionnée dans le compte rendu du comité.

- (2) Tout membre du Comité interministériel sur les concessions ayant un intérêt quelconque ne doit participer à aucune délibération ou décision du comité relatif à ce dernier. Tout membre qui violerait le contenu de cette section sera rendu coupable de conduite impropre et pourra être démis de ses fonctions et/ou souffrir les pénalités prévues par cette Loi.

Quorum

85. Le Comité interministériel sur les commissions ne sera pas considéré comme formellement constitué sans la présence des ministres en charge des finances, des affaires économiques, de la justice, et du directeur de l'Entité de concession, ou, s'ils sont absents, de leurs mandataires.

Entités/personnes du secteur privé exclues

86. Les entités du secteur privé suivantes, qu'elles soient locales ou étrangères, sont exclues des processus de concession.
- (a) Partenariats
 - (b) Entreprises individuelles
 - (c) Personnes physiques
 - (d) Organismes à but non lucratif ou organisations non-gouvernementales
 - (e) Associations non enregistrées

Sous-partie 3—La planification du processus d'appel d'offres pour une concession

Inclusion dans le Plan de développement économique

87. (1) Le ministre en charge des affaires économiques doit développer un plan annuel sur les concessions dans les divers secteurs de l'économie devant être approuvé par le Cabinet.
- (2) Le rôle assigné au ministre responsable des affaires économiques dans la sous-section (1) de cette alinéa doit être uniquement exercé en consultation avec les ministres et les responsables d'entités qui peuvent être affectés par le plan annuel sur les concessions.
- (3) Le responsable de l'entité de concession doit, avant de lancer toute activité de mise en œuvre de la concession, demander au ministre responsable des affaires économiques d'émettre un Certificat de concession.

Aucune concession sans certificat

88. (1) Tout processus de mise en œuvre de concession doit commencer par l'émission d'un Certificat de concession ; aucune concession ne peut être mise en œuvre sans que ce document n'ait été au préalable obtenu.
- (2) Le ministre responsable des affaires économiques est le seul à pouvoir émettre le Certificat de concession.

Critères pour l'émission d'un certificat de concession

89. (1) Avant l'émission d'un Certificat de concession dans le cadre de l'Alinéa 88 de cette Loi, le ministre responsable des affaires économiques doit s'assurer que :
- (a) La concession relève dans le domaine de l'économie où ce type d'arrangement peut être réalisé, et est favorable aux objectifs économiques du pays
 - (b) La concession n'a pas déjà obtenu de fonds publics pour le même objectif que celui envisagé par le projet proposé
 - (c) Les obstacles ou impasses devant être surmontés avant ou durant le processus d'appel d'offres pour la concession ont été clairement identifiés par l'Entité de concession ou par le ministre responsable des affaires économiques, et transmis à l'Entité
- (2) Les fonctions du ministre responsable des affaires économiques, conformément à la sous-section (1) de cette section, doivent être exécutées après consultation du responsable des entités de concessions affectées par ce processus.

Présentation des options de concession au public

90. Une Entité de concession doit, suite à la réception du Certificat de concession, consulter les parties prenantes publiques dans le cadre du processus de mise en œuvre de la concession.

Information au Forum des parties prenantes

91. Lors du forum des parties prenantes, l'Entité de concession doit fournir au minimum des informations sur :
- (a) L'importance stratégique du projet
 - (b) L'importance des investissements ou des ressources privées (c'est-à-dire, financières, humaines, etc.) pour répondre aux besoins de la communauté
 - (c) La faisabilité technique et financière du projet
 - (d) Les mesures qui ont été prises, ou seront prises, pour faire face aux conséquences environnementales et autres facteur externes négatifs pour la population
 - (e) Toute autre raison justifiant le choix de la concession

Enregistrements du processus d'appel d'offres pour la concession

92. Afin de favoriser la transparence et la responsabilité, chaque entité participant au processus de concession doit garder des archives de toutes les procédures, conformément à ce qui est prévu dans l'Alinéa 43 de cette Loi.

Inspection des enregistrements

93. Ces archives doivent être mises à la disposition des inspections effectuées par la Commission et le Contrôleur général des comptes, ou toute personne dûment autorisée par la Commission ou l'autorité gouvernementale compétente.

Les enregistrements spécifiques se feront par écrit

94. Sans que cela ne représente une limite de cette partie ou de toute sous-section de cette partie, ce qui suit doit toujours être rédigé par écrit :
- (a) Avis général d'opportunité d'investissement
 - (b) Appel à manifestation d'intérêt
 - (c) Instructions aux soumissionnaires
 - (d) Appel à projets
 - (e) Rapport d'évaluation et annexes
 - (f) Tous les documents liés à l'attribution des contrats
 - (g) Mémoire d'information sur la concession

Appels d'offres ouverts

95. Les procédures d'appel d'offres doivent être ouvertes à moins que cette loi ne prévoit le contraire.

Appels d'offres au niveau national

96. (1) Une entité doit avoir recours à un appel d'offres au niveau national lorsque :
- (a) La technologie nécessaire à la mise en œuvre du projet est disponible au Libéria
 - (b) Les sociétés locales sont capables d'affronter les dépenses en capital prévues
 - (c) Les investisseurs étrangers ne seront probablement pas intéressés par la concession proposée
 - (d) La concession s'inscrit dans un cadre économique exclusivement réservé à des Libériens
- (2) En cas d'appel d'offres au niveau national, seules les sociétés nationales pourront participer à ce processus.

Appels d'offres internationaux

97. (1) Les appels d'offres internationaux doivent être lancés lorsqu'une ou plusieurs des conditions suivantes prévalent :
- (a) Le projet requiert une expertise internationale
 - (b) Le projet nécessite des technologies qui ne sont pas disponibles au Libéria
 - (c) Le projet prévoit des dépenses en capital trop élevées pour une société libérienne
- (2) Les soumissionnaires disposent au maximum de six (6) semaines pour préparer les appels d'offres.

Les sociétés nationales participent aux appels d'offres internationaux

98. Lors des appels d'offres internationaux, toutes les sociétés locales qui satisfont les critères minimum de participation sont, sans restriction, compétentes pour participer seules ou dans le cadre d'une association avec des sociétés étrangères.

Critères pour l'application de marges de préférence dans les concessions

99. (1) Lorsqu'une concession est attribuée sur la base d'un appel d'offre international, l'Entité de concession peut décider d'une marge de préférence pour les sociétés locales et libériennes telle que définie dans cette Loi ; dans ce cas, la Commission établit le critère de la marge de préférence applicable à cette concession.
- (2) Nonobstant les généralités de la sous-section (1) de cet alinéa, la Commission doit assurer que le critère de la Marge de préférence applicable aux concessions est, autant que possible, en cohérence avec les dispositions de la Section 45 de cette Loi.

Appels d'offres restreints

100. Les appels d'offres restreints sont soumis à l'approbation de la Commission et peuvent être lancés lorsque l'Entité de concession a créé une liste de soumissionnaires présélectionnés, conformément aux dispositions de cette partie de la Loi.

Source unique

101. Un concessionnaire peut être choisi directement, après approbation de la Commission, si une ou plusieurs des conditions suivantes prévalent :
- (a) La Concession requiert une expertise spécialisée que seul ce soumissionnaire peut proposer
 - (b) La Concession est basée sur une innovation dont le brevet est détenu par un soumissionnaire spécifique
 - (c) La Concession requiert une recherche ou une expérience spécialisée, que seule une personne est prête à l'entreprendre.
 - (d) La Concession est liée à l'intérêt national stratégique, ou à la défense et sécurité nationales, et il n'est pas dans l'intérêt du pays qu'elle soit exécutée par plus d'un soumissionnaire

Approbation préalable de la commission

102. Dans des cas autres que les appels d'offres international et national, la méthode utilisée devra obtenir l'approbation préalable explicite de la Commission.

Sous-partie 4—Préparation des documents de concession

Réalisation des études de faisabilité préliminaires

103. (1) Une Entité de concession doit réaliser des études préliminaires ou de faisabilité afin de déterminer si le projet proposé peut être réalisé. Ces études de faisabilité doivent être réalisées en consultation avec le ministre responsable des affaires économiques et si nécessaire avec d'autres experts du secteur privé ou public.
- (2) La sélection de tout individu ou entité du secteur privé jouant le rôle de consultant afin d'assister l'Entité de concession, doit se faire en conformité avec les Sections 70 et 71 de cette Loi.

Documents de l'appel d'offres de concession

104. (1) Avant de publier un appel à manifestation d'intérêt ou d'appel d'offres, l'unité chargée des marchés publics doit préparer l'ensemble des documents d'appel d'offres de la concession et les soumettre au responsable de l'Entité de concession afin qu'ils soient examinés et approuvés par le Comité interministériel sur les concessions.
- (2) Le Comité interministériel sur les concessions doit établir l'équipe technique appropriée chargée de réviser les documents d'appel d'offres de la concession, et en fonction de ses recommandations, approuver ou non ces derniers.

Portée des documents sur les concessions

105. Les documents d'appel d'offres sur les concessions doivent au minimum comporter les informations suivantes :
- (a) Une note d'information sur le projet qui doit couvrir, sans que cette liste soit limitée, ce qui suit :
- i. le contexte du Projet
 - ii. les objectifs de la concession proposée
 - iii. les améliorations ou produits livrables attendus
 - iv. un sommaire des résultats attendus du projet et des références pour établir dans quelle mesure les objectifs ont été atteints
- (b) L'appel d'offres si nécessaire
- (c) Instructions aux soumissionnaires qui doivent inclure ce qui suit :
- i. des informations indiquant si oui ou non la rencontre préalable à l'appel d'offres aura lieu et si c'est le cas la date, l'heure, et le lieu.
 - ii. Critères pour l'examen ou l'évaluation des appels d'offres

- iii. Critères pour l'attribution des concessions
 - iv. Formulaire de l'accord
 - v. Formulaire de l'appel d'offres
 - vi. Formulaire de garantie de soumission et de garantie de bonne fin
 - vii. Heure et lieu de soumission de l'offre
 - viii. Formulaire de proposition financière à soumettre séparément
 - ix. Tous les formulaires pertinents nécessaires à la préparation de la soumission
- (d) Conditions générales et spécifiques du contrat/accord.

Avis général d'opportunité d'investissement, appel à manifestation d'intérêt ou appel d'offres

106. Dès l'approbation des documents d'appel d'offres de la concession, l'unité chargée des marchés publics doit publier un Avis général d'opportunité d'investissement, un appel à manifestation d'intérêt, ou un appel d'offres, ou les trois, en ordre successif, en fonction du contexte et conformément aux dispositions de cette Loi.

Mode de publication

107. La Commission peut émettre des directives sur la publication d'Avis généraux d'opportunités d'investissement, d'appels à manifestation d'intérêts ou d'appels d'offres.

Sous-partie 5—Réunion avant l'appel d'offres, soumission et lancement de l'appel d'offres

Réunion préalable à l'appel d'offres

108. Lorsque ceci est nécessaire, une conférence préalable à l'appel d'offres peut être organisée afin de fournir aux soumissionnaires intéressés l'opportunité d'obtenir des précisions et des informations supplémentaires sur les exigences de la concession, ou d'éclaircir des sujets figurant dans le document d'appel d'offres.

Détails de la réunion préalable à l'appel d'offres

109. La date, l'heure et le lieu de la réunion préalable à l'appel d'offres doivent être spécifiés dans les documents d'appel d'offres de la concession. La réunion ne pourra en aucun cas être organisée dans les quatorze (14) jours suivant l'appel d'offres.

Soumission et ouverture des plis

110. (1) Toutes les réponses à l'appel à manifestation d'intérêt et/ou à l'appel d'offres doivent être ouvertes au même moment et au même lieu, en présence des soumissionnaires, de leurs représentants ou agents, que l'ordre ait été envoyé avant ou le même jour de l'ouverture des plis.
- (2) La soumission des offres et leur ouverture doivent respecter les règles des alinéas 61, 62 et 63 de cette Loi.

- (3) Lorsque l'offre doit être présentée dans deux enveloppes, le document de la Concession doit spécifier la procédure pour ouvrir les enveloppes financières et techniques.

Sous-partie 6—Évaluation

Évaluation

- III. (1) L'évaluation des soumissions est réalisée par le panel d'évaluation des appels d'offres de concession qui doit être constitué par le Comité interministériel sur les concessions.
- (2) L'unité chargée des marchés publics peut faire des recommandations au responsable de l'Entité sur la composition du panel d'évaluation, et le responsable de l'Entité peut demander que des personnes ayant des compétences spécifiques sur ces questions soient intégrées au groupe d'évaluation afin de pouvoir estimer de manière efficace les offres.
- (3) Afin d'éclaircir les doutes sur cette question, le Panel d'évaluation des offres devant être constitué conformément à l'Alinéa 30 de cette loi, ne doit pas être le même que le Panel d'évaluation des offres de concession mentionné dans cette section.
- (4) Nonobstant la sous-section (3) de cet alinéa, aucune disposition de cette Loi n'empêche une personne membre du Panel d'évaluation des offres prévu par l'Alinéa 30 de cette Loi d'être nommée au sein du Panel d'évaluation des offres de concession, tant que la personne dispose des qualifications nécessaires pour exercer ces fonctions.
- (5) Le panel d'évaluation des offres de concession est une entité ad hoc qui sera dissoute une fois le rapport approuvé par le Comité interministériel sur les concessions.

Certitude des critères d'évaluation

- III.2. Aucun critère n'ayant pas été inclus dans les documents d'appel d'offres de la concession (mis à disposition des soumissionnaires) ne doit être utilisé dans l'évaluation, et l'Entité de concession ne doit pas changer les critères d'évaluation, après réception des soumissions.

Contenu minimum du critère d'évaluation

- III.3. L'évaluation doit :
 - (a) Prendre en compte, dans une manifestation d'intérêt, les exigences spécifiques du Projet et la nature de l'expertise requise afin d'exécuter le projet de manière adéquate, ce qui doit avoir été défini dans l'appel à manifestation d'intérêt.

- (b) Prendre en compte, dans une manifestation d'intérêt, les critères établis dans l'appel à manifestation d'intérêt, qui doivent être eux-même conçus pour atteindre les objectifs de la concession et incluent au minimum ce qui suit :
 - i. La faisabilité technique du projet
 - ii. L'efficacité des méthodes et ressources utilisées
 - iii. Les améliorations prévues au cours de la période de concession
 - iv. L'impact de la proposition sur les objectifs stratégiques et le plan de développement national définis par le ministre responsable des affaires économiques
 - v. Le transfert de technologies
 - vi. Les effets prévus sur le revenu national, l'emploi, l'environnement, les industries connexes et les autres secteurs de l'économie du Libéria
 - vii. L'application de la Marge de préférence conformément à la Section 99 de cette Loi.

Critères interdits dans l'évaluation

- 114. Les critères utilisés pour sélectionner les soumissionnaires ne doivent à aucun moment prendre en compte un ou plusieurs des points suivants :
 - (a) Les critères qui ne peuvent pas être considérés comme favorables au respect des principes contenus dans cette Loi
 - (b) Les critères non commerciaux et qui ne favoriseront pas l'atteinte des objectifs de la concession
 - (c) Les critères ambigus pouvant faire l'objet d'interprétations différentes
 - (d) Les critères ou conditions qui rendent obligatoire l'attribution d'une concession à des personnes ou groupes de personnes spécifiques
 - (e) Les critères ou conditions conçus pour faciliter la sélection d'un soumissionnaire connu en violation du processus d'appel d'offres
 - (f) Les conditions qui favorisent la corruption dans le cadre du processus d'appel d'offres

Sous-partie 7—Évaluation postérieure

Rapport d'évaluation

- 115. (1) Le Panel d'évaluation des offres de concession doit conclure l'évaluation dans les soixante (60) jours suivant l'ouverture des plis et soumettre un rapport d'évaluation au Comité interministériel sur les concessions.
- (2) Le Rapport d'évaluation doit au moins comprendre ce qui suit :
 - (a) Un rapport sur la réponse des offres en fonction des exigences définies dans les propositions
 - (b) Les résultats de l'évaluation technique
 - (c) Les résultats de l'évaluation financière

- (d) Les recommandations qui doivent inclure une déclaration selon laquelle le soumissionnaire ayant fait la meilleure offre sera convoqué à des négociations, et si ces dernières échouent, elles reprendront avec le soumissionnaire ayant la deuxième meilleure offre.
- (3) Due diligence de toutes les soumissions recommandées réalisées conformément à la Section 116 de cette Loi.
- (4) Le responsable de l'Entité ne doit pas être habilité à altérer le rapport du Panel d'évaluation des offres de concession ou de demander la modification des recommandations.

Due Diligence

116. (1) Avant de soumettre le rapport d'évaluation au Comité interministériel sur les concessions, une Entité de concession doit réaliser une due diligence de toutes les soumissions.
- (2) L'importance de cette due diligence doit être déterminée par l'Entité et inclure au minimum une vérification de ce qui suit :
- (a) La capacité de l'entité du secteur privé à passer l'accord de concession.
 - (b) L'authenticité du certificat d'enregistrement de la société et d'autres documents statutaires. Si le partenaire du secteur privé est une société d'origine étrangère, la validité du document doit être vérifiée dans le pays d'origine.
 - (c) L'authenticité des personnes qui prétendent représenter le soumissionnaire. L'entité publique devra demander une résolution du conseil d'administration du soumissionnaire autorisant ces personnes à négocier ou passer un accord au nom de la société.
 - (d) Le respect des règles du droit libérien régissant les opérations liées à la concession, par l'entité du secteur privé, qu'il s'agisse d'une société étrangère ou d'un partenariat avec une contrepartie locale.
 - (e) Lorsque le soumissionnaire est un consortium, la preuve que :
 - i. aucun des membres n'est exclus d'après cette Loi ;
 - ii. les membres du consortium sont liés de telle sorte qu'ils assument les responsabilités conjointes et solidaires de l'entité du secteur privé ayant passé l'accord de concession ou, dans le cas contraire, qu'un ou plusieurs membres du consortium ont consenti à endurer le risque des autres et qu'une copie du document le prouvant a été déposée auprès de l'entité.
 - (f) Authenticité des déclarations du soumissionnaire concernant ses capacités techniques et financières
- (3) L'Entité de concession peut, si nécessaire, recruter des experts indépendants chargés d'effectuer une due diligence.
- (4) Sans tous les cas, la due diligence doit être achevée avant que le contrat de concession n'entre en vigueur.

Forme du contrat

117. La forme du contrat de chaque Accord de concession doit être développée par l'Entité de concession en collaboration avec le ministère de la Justice, et doit obtenir l'aval du Comité interministériel sur les concessions avant le début des négociations.

Négociations

118. (1) Dans les quatorze (14) jours suivant l'approbation du rapport d'évaluation par le Comité interministériel sur les concessions, ce dernier doit constituer une équipe de négociation comprenant les technocrates et les experts recrutés pour conduire la négociation avec le soumissionnaire ayant fait la meilleure offre.
- (2) L'équipe de négociation doit comprendre entre trois (3) et sept (7) personnes désignées par le Comité interministériel sur les concessions.
- (3) L'équipe de négociation doit être composée de technocrates, le responsable de l'Entité de concession ne pouvant pas en faire partie.
- (4) L'équipe de négociation doit s'assurer que les négociations se terminent avant l'échéance fixée à l'origine ou prolongée de la garantie de soumission fournie par le soumissionnaire.
- (5) Les négociations doivent être effectuées avec le soumissionnaire ayant fait la meilleure offre dans le rapport d'évaluation et ayant été approuvé par le Comité interministériel. En cas d'échec des négociations, l'équipe de négociation doit communiquer cette situation au Comité interministériel sur les concessions. Ce dernier doit donner son autorisation sur le lancement de négociations avec le soumissionnaire ayant fait la deuxième meilleure offre et ainsi de suite jusqu'à ce que les négociations se terminent et que toutes les conditions applicables soient satisfaites.

Questions à prendre en compte lors des négociations

119. (1) L'équipe de négociation doit prendre en compte ce qui suit, dans le respect des lois existantes, lors des négociations avec le concessionnaire potentiel :
- (a) Responsabilités des parties négociant la concession
- (b) Normes d'exécution, y compris les exigences au niveau du service, des délais, de la sécurité, de la conformité et des exigences opérationnelles/de maintenance
- (c) Dispositifs de sécurité pour faire face aux risques identifiés
- (d) Obligations fiscales
- (e) Mécanismes de gestion de la performance, la qualité des services et d'autres objectifs du projet
- (f) Mécanismes de résolution des conflits
- (g) Primes de performance
- (h) Suivi/reporting

- (i) Exigences en matière de reporting
 - (j) Exigences en matière de responsabilité sociale
 - (k) Utilisation de la main-d'œuvre locale
 - (l) Renforcement des capacités
 - (m) Transfert de technologies
 - (n) Les composants financiers, y compris les dispositions, les délais de paiement et la devise dans laquelle le paiement est effectué
 - (o) Responsabilité de l'assurance, de la sécurité, de l'exploitation et de la maintenance
 - (p) Révision du contrat issue de la modification des conditions de ce dernier
 - (q) Questions liées à l'environnement
 - (r) Dispositions relatives à la résiliation du contrat
 - (s) Échec du projet et remèdes possibles
 - (t) Rupture du contrat/manquements aux obligations
 - (u) Dispositions en cas de nouvelle soumission, transfert de rachat, restitution, attribution et questions connexes
 - (v) Frais de douane, charges, taux, frais, etc. qui peuvent être imputés à des tiers, et responsabilité de fixer ces derniers
 - (w) Non contournement, confidentialité et portée de ces dispositions
 - (x) Droits de propriété intellectuelle, installations ou nouvelles technologies développées
 - (y) Dispositions pouvant se poursuivre après la conclusion du contrat, par exemple, l'arbitrage, la confidentialité
 - (z) Processus d'amendement du contrat
- (2) Le Comité interministériel sur les concessions peut développer ces questions pour la négociation d'une concession, mais elles doivent avoir été incluses dans les documents d'appel d'offres de la concession.

Accord de confidentialité

120. (1) L'équipe de négociation ne peut pas commencer les négociations sans avoir obtenu au préalable une copie de l'accord de confidentialité passé entre le soumissionnaire et l'entité. Cet accord interdit à chacune des parties de diffuser l'information conformément aux normes sur la confidentialité utilisées au niveau international pour ce type de contrat.

Gestion après le contrat

121. L'équipe de négociation doit passer des accords de gestion après contrat au cours des négociations et ceux-ci doivent inclure au minimum :
- (a) Des mécanismes de suivi de la performance liée au respect des termes et conditions contenus dans les contrats
 - (b) Des rapports qui seront soumis périodiquement et les méthodes d'authentification de ces derniers
 - (c) Des exigences au niveau de l'amélioration et de l'entretien des actifs éventuels
 - (d) Des dispositions pour gérer les plaintes de la population

Réglementations liées aux concessions minières et pétrolifères

122. (1) Sans que cela ne constitue une limite à l'application de cette Partie, la Commission doit, au plus tard 180 jours après l'entrée en vigueur de cette loi, créer les réglementations nécessaires pour que les procédures d'attribution de permis d'exploration, reconnaissance et prospection dans le domaine pétrolifère et minier de toute loi existante soient conformes à cette Partie de la Loi.
- (2) La Commission, dans le cadre des fonctions qui lui sont attribuées par la sous-section (1) de cette section, doit s'assurer que l'émission de toute licence de prospection, reconnaissance et exploration, est effectuée de manière ouverte et sans que cette licence n'engendre un monopole.

Annexe VII

Référence Web de la version intégrale des accords amendés

Afin de pouvoir lire, télécharger ou imprimer la version intégrale de l'Accord de développement minier amendé entre le gouvernement de la république du Libéria, Mittal Steel (Libéria) Holdings Limited, et Mittal Steel Holdings A.G. (28 décembre 2006), et l'accord amendé et reformulé entre la république du Libéria et Firestone Liberia, Inc. (31 mars 2008), veuillez vous rendre sur :

www.revenuewatch.org/liberiacontracts



Notes de fin de document

1. Le GEMAP est un programme ambitieux qui cible la perception de revenus, le contrôle des dépenses, et les pratiques liées aux concessions et marchés publics du gouvernement. Ses principales caractéristiques sont l'apport d'experts internationaux ayant le pouvoir de co-signer des contrats de gestion dans des ministères et sociétés nationalisées déterminés ; les mécanismes de contrôle crédibles ; les liens avec le processus de maintien de la paix et les sanctions du conseil de sécurité des Nations unies. (Source « *GEMAP, une révision conjointe ONU/BM* », mai 2006)
2. Les accords de licences de télécommunications mis de côté sont les contrats Cellcom, Comium, et Intraday-Comad.
3. Pour obtenir des informations supplémentaires sur les critères de révision du contrat, veuillez consulter la section sur les Critères de révision des concessions et des contrats du Cadre figurant à l'annexe III.
4. Les 36 contrats qui font l'objet d'une recommandation d'annulation comprennent 7 accords ne reposant sur aucun contrat.
5. Les 14 contrats qui font l'objet d'une recommandation de renégociation du CCRC sont ceux passés avec Comium, Enisul Group, Metallum Liberia Ltd., Western Mineral Resource, Mittal, Resol (2 contrats pétrolifères), Regal (2 contrats pétrolifères), Woodside (contrat pétrolifère), BIVAC, Nick Scan, Firestone et Agro Resource Corp.
6. Ce rapport désigne le comité de niveau ministériel créé par la Présidente pour revoir les contrats avec ArcelorMittal et Firestone sous le nom de Comité interministériel sur les concessions (IMCC). Ce comité a souvent demandé l'appui technique d'experts spécialisés du gouvernement. Ce groupe d'experts spécialisés du gouvernement est devenu par la suite le Comité technique interministériel (IMTC). Il comprend des vice-ministres et des conseillers de ministres qui sont responsables de l'assistance technique au sein de l'IMCC. Afin de distinguer l'IMTC du groupe responsable de la renégociation des contrats, certains au sein du gouvernement le désignent groupe de « négociation », il est composé en grande partie de ministres, tout comme le Comité interministériel (IMC). L'IMTC et l'IMC *ne sont pas* des comités décrits dans la PPCA ni dans la Loi sur les mines et les minerais du

Libéria (2000). La PPCA se réfère à l'IMCC et au Panel de révision des offres ; la Loi sur les mines et les minerais du Libéria (2000) se réfère au Comité technique ministériel (MTC). Dans le cadre de ses efforts pour harmoniser les pratiques de négociation utilisées lors des négociations avec ArcelorMittal et Firestone avec la PPCA et la Loi sur les mines et les minerais du Libéria (2000), le gouvernement devra choisir les noms et les fonctions de chacun des comités et des panels utilisés dans le processus de négociation et de révision des contrats de concession. Voir la Section 7 du Rapport pour une analyse et des recommandations sur l'harmonisation. Afin d'éviter toute confusion, ce Rapport utilise l'acronyme IMCC pour se référer au comité de niveau ministériel responsable de la révision et de l'évaluation des contrats (avec l'appui d'experts sectoriels et de conseillers techniques du gouvernement ou externes à ce dernier). Ceci est cohérent avec les fonctions de l'IMCC de la PPCA. Le groupe responsable de la négociation des contrats de concession est désigné dans ce rapport tout simplement sous le nom d' « équipe de négociation ».

7. L'équipe de négociation, qui comprenait un sous-groupe de membres de l'IMCC était dirigée par Eugene Shannon, ministre, MLME. Les autres membres étaient Morris Saytumah, ministre, MOS ; le président de la NIC, Richard Tolbert ; O. Natty B. Davis, ministre, MOS-LRDC ; Tiawan Gongloe, conseiller juridique, MOJ ; Drayton Hinneh, directeur, MOF et Gesler Murray, conseiller du ministre, MLME. Le ministre Saytumah avait été désigné négociateur. Les personnes suivantes étaient toutes des conseillers techniques qui appuyaient l'activité de l'équipe de négociation IMCC : Bob Hillman, ISLP ; Prof. Lou Wells, ISLP ; M. Raja Kaul, LRDC ; M. Stephen Seymour, Columbia Law School ; et toujours à travers ISLP, une équipe du cabinet d'avocats new-yorkais Cravath Swaine and Moore qui comprenait M. Joel Harold, M. Alex Vermeychuk et Mme. Kyla French.
8. Une Liste de conditions est un document qui, dans un langage non contractuel, présente les conditions importantes sur lesquelles les parties doivent s'entendre lors de la transaction proposée.
9. Un document sur les points à discuter présente généralement la position d'une partie sur une question particulière.
10. Un « protocole non contraignant sur les discussions » a pour objectif d'enregistrer les discussions des parties au cours d'un cycle de négociations. Il présente les positions de chacune des parties sur les questions traitées au cours des négociations et met noir sur blanc tous les accords qui ont été atteints. Le document signé par les deux parties n'est pas contraignant et présente également une liste des représentants de chacune des parties présents durant la négociation.
11. Ce document est disponible à l'adresse suivante:
<http://www.emansion.gov.lr/doc/MittalAgreementFinalMitrix.pdf>.
12. La Présidente a désigné le ministre de l'Agriculture, Chris Toe, au poste de président de l'équipe de négociation ainsi que Frances Johnson-Morris, ministre, MOJ ; Kofi Woods, ministre, MOL ; Morris Saytumah, MOS ; O. Natty B. Davis, ministre, MOS-LRDC ; Richard Tolbert, président de la NIC ; Elfrieda Tamba, vice-ministre, MOF et Drayton Hinneh, directeur, MOF. Le groupe de conseillers techniques appuyant l'action de l'équipe de négociation comptait M. Joe Bell du cabinet d'avocat basé à Washington Hogan & Hartson,

(à travers l'ISLP) ; M. Michael Jordan, l'expert financier du gouvernement dans le domaine du caoutchouc ; M. Jim Belcher, un autre consultant auprès du gouvernement dans le domaine de l'industrie du caoutchouc ; et M. Raja Kaul du LRDC. L'équipe a également reçu l'appui des membres de la société de M. Bell, et des professeurs Bob Hillman et Lou Wells (à travers ISLP).

13. Comme la Fiche de conditions, le Résumé des principales conditions est un document qui présente dans un langage non contractuel les conditions importantes qui doivent faire l'objet d'un accord entre les parties afin d'atteindre un accord sur une transaction donnée.
14. Accord de concession de 2005 : Section 31.1 *Changements profonds de circonstances*— Afin de déterminer si les circonstances ont profondément changé par rapport à celles à la date d'entrée en vigueur ou de la plus récente révision du contrat, conformément à la Section 31, le gouvernement et Firestone Liberia doivent se consulter si l'une des parties le requiert. Les parties doivent se rencontrer pour réviser cette question au plus tôt dès que la demande est faite par l'une des parties. S'il est établi qu'un changement profond des circonstances a eu lieu, les Parties doivent constater ces modifications dans cet accord.
15. Les prix internationaux du caoutchouc ont chuté de leur pic de 0,40 dollar par kilogramme en 1976 à 0,30 dollar par kilogramme en 1982.
16. Firestone évaluait que les prix du caoutchouc seraient de 0,40 dollar par kilogramme lors des négociations d'avril 2005 avec le NTGL. Lorsque les parties se sont rencontrées en février 2007 pour revoir le contrat de concession 2005, les prix du caoutchouc au niveau mondial étaient d'environ 0,93 dollar.
17. Voir note numéro 10 en haut de page.
18. Ce document est disponible à l'adresse suivante : <http://www.emansion.gov.lr/doc/FirestoneAgreementComparison20052008.pdf>.
19. Voir Réglementation des autorités sur le développement forestier (Forest Development Authority Regulation) numéro 104-07 (« Offre, attribution et administration ») Section 22 (j) (« Identification des communautés affectées ; Consultation avec les communautés avant la mise en œuvre—accords sociaux ») qui décrit :
 - (1) L'Autorité ne doit pas offrir un FMC ou TSC à moins qu'elle n'ait obtenu le consentement (libre) écrit préalable des Comités de développement forestier communautaire représentant les communautés affectées identifiées dans cette Section, de négocier en bonne foi un accord social avec le soumissionnaire ayant gagné l'appel d'offres, et de recourir à un arbitrage indépendant si des négociations échouaient ; et
 - (2) Si l'Autorité n'obtient pas un accord conformément au paragraphe (1) de cette sous-section de la part des Comités de développement forestier communautaire représentant toutes les communautés affectées, l'Autorité devra revoir les conditions du FMC ou TSC proposé.
20. Voir Annexe VI : PPCA Partie VI Section 82 (1) (e).
21. Voir Annexe VI : PPCA Partie VI Section 82 (2).
22. Voir Annexe VI : PPCA Partie VI Sections 118 (1) et (2).

23. Voir Annexe VI : PPCA Partie VI Section 118 (3).
24. Voir Annexe VI : PPCA Partie VI Section 83 (4).
25. Remarque : on considère que la référence de la PPCA à un ministre des affaires économiques s'adresse en fait à un ministre de la planification et des affaires économiques.
26. Voir Annexe VI : PPCA Partie VI Section 81 (3).
27. Voir Annexe VI : PPCA Partie VI Section 83 (3).
28. Voir Annexe VI : PPCA Partie VI Section 83 (1).
29. Voir Annexe VI : PPCA Partie VI Section 83 (2).
30. Voir Annexe VI : PPCA Partie VI Section 83 (5).
31. Voir Annexe VI : PPCA Partie VI Section 85.
32. Voir Annexe VI : PPCA Partie VI Section 83 (1).
33. La nature et la composition d'un rapport de concession ne sont pas définies dans la PPCA. Dans la pratique, un rapport de concession est généralement produit par le Panel de révision de l'offre afin de présenter ses opinions sur une concession spécifique, qui seront par la suite révisées par l'IMCC.
34. Voir Annexe VI : PPCA Partie VI Section 81 (2).
35. Voir Annexe VI : PPCA Partie VI Section 90.
36. Voir Annexe VI : PPCA Partie VI Section 91.
37. En février 2007, le gouvernement a lancé les renégociations de son contrat d'agence avec LISCR, LLC pour l'exploitation de Liberian Shipping and Corporate Registries. Ces négociations ont été mises en attente pendant que le gouvernement réalisait une due diligence des opérations de LISCR. Les négociations avec LISCR ont récemment repris et le processus de négociation qui est adopté reflète celui employé avec ArcelorMittal et Firestone.
38. Par exemple, les projets de Kendeja Hotel et Nubian Hotel.
39. Par exemple, Buchanan Renewable Energies.
40. Les Sections 141 (2) (c) (i) et (iv) de la PPCA affirment : (i) nonobstant toutes les dispositions de la Loi sur les mines 2000, son interprétation, exploitation et application au niveau des concessions doit être sujette à la Partie VI de la PPCA ; et (iv) tout pouvoir attribué à une personne, organisme ou entité au niveau des mines, de l'exploitation ou exploration de toute ressource naturelle, doit être utilisé en accord avec la Partie VI de la PPCA. Ces dispositions semblent indiquer que le MLME doit suivre la PPCA lorsque les dispositions de la Loi sur les mines 2000 rentrent en conflit avec la PPCA.
41. La révision par ISLP de la version préliminaire du contrat AmLib de la fin mai 2008, indique que très peu de commentaires ISLP y ont été intégrés.



« Grâce à nos efforts de négociation des contrats abordés dans ce rapport, nous avons pu obtenir de meilleures conditions fiscales, augmenter les revenus du gouvernement et accroître les opportunités d'emploi pour notre population. Nous nous sommes efforcés d'obtenir un meilleur accord pour le Libéria tout en veillant à ce que ces renégociations ne constituent pas une menace pour la viabilité des investissements des sociétés et qu'elles représentent une opportunité pour créer un meilleur rapport de travail à long terme entre les sociétés et le gouvernement. »

Ellen Johnson Sirleaf
Présidente de la République du Libéria

