



Lutter contre la « Malédiction des ressources » Le rôle de la marque dans un réseau d'activisme mondial

Pétrole. Gaz naturel. Minerais. Uranium. Dans le monde entier, les industries extractives génèrent des bénéfices en milliards dans les pays riches en ressources. Cependant, la majorité des citoyens de ces pays vivent paradoxalement dans la misère. Pour mettre un terme à ce paradoxe, l'on doit comprendre et aborder un lien crucial : comment un manque de transparence et de responsabilité dans le paiement et la réception des revenus des ressources naturelles encourage la corruption et la mauvaise gestion par les responsables publics et privés, réduit la bonne gouvernance et étouffe les revenus qui pourraient réduire la pauvreté, financer les besoins élémentaires et encourager la croissance économique et le développement.

Naissance de la marque

Publiez Ce Que Vous Payez était lancée en 2002 comme la réponse de la société civile à la « malédiction des ressources » largement répandue. En tant que coalition d'activisme, elle a été formée non pas comme une organisation sans but lucratif indépendante, mais comme une affiliation officielle d'ONG dont la mission était de « augmenter la transparence des revenus dans les entreprises pétrolières, gazières et minières. ». *Publiez Ce Que Vous Payez* s'est inspirée de la recherche et du travail des membres fondateurs, comme un petit groupe d'organisations basées à Londres y compris le CAFOD, Global Witness, Open Society Institute, Oxfam GB, Save the Children UK et Transparency International UK.

Fiona Napier, l'une des membres fondateurs, rappelait le début de la coalition « C'était au moment où les coalitions composés d'ONG majoritairement basées dans le Nord pouvaient faire la différence », a-t-elle expliqué. « Je travaillais sur *Publiez ce que vous payez* en dehors de mon emploi quotidien chez Save the Children UK, mais ce travail permettait de vendre le nom de Save. Nous avons pu obtenir les grandes marques. »

Le message de *Publiez Ce Que Vous Payez* était simple : les populations des pays riches en ressources naturelles ne devraient pas connaître la pauvreté. Sa théorie de changement était fondée sur l'argument selon lequel l'augmentation de la transparence des revenus dans le secteur de l'énergie et des mines pourrait améliorer la responsabilité du gouvernement et renforcer le flux des revenus au public. Napier rappelait comment la signature est née d'un appel de groupe récent : « Nous essayions de définir le problème et je me rappelle, certains d'entre nous se disaient à haute voix 'comment ne pouvons-nous pas simplement leur demander de publier ce qu'ils paient' ? » La phrase, associée à une image tirée d'un rapport de Global Witness a servi de bannière sous laquelle le groupe a déployé ses efforts pendant les

cinq premières années.

Croissance et succès précoces

Pendant cinq ans, *Publiez Ce Que Vous Payez* s'est montrée comme vecteur de changement. Vers 2007, la coalition avait inscrit la transparence dans l'industrie extractive fermement sur la carte, mobilisant ses membres de la société civile qui connaissaient une expansion rapide pour modeler le débat et les programmes des gouvernements, des compagnies, des investisseurs, des bailleurs de fonds et des organisations internationales. Le succès précoce pouvait être mesuré non seulement dans les plaidoiries concrètes, mais aussi dans l'essor spectaculaire - et la valeur de ses membres - du réseau. Vers 2011, la coalition a évolué au-delà des six membres fondateurs du Nord et est devenue un véritable réseau mondial de 638 organisations membres dans 55 pays y compris 35 coalitions nationales constituées d'organisations communautaires, de groupes confessionnels, de syndicats et d'ONG internationales oeuvrant dans les domaines du développement, de l'environnement, de la transparence et des droits humains.

« Nous tirons notre légitimité du réseau et nous ne seront pas crédibles si nous n'avons pas de bases », mentionnait le Responsable de la plaidoirie et de la communication, Joe Williams. Fiona Napier expliquait encore, « Il ne s'agit plus simplement du cas d'ONG du nord qui s'unissent dans une coalition et disent, 'Nous allons affecter le changement.' Pour *Publiez Ce Que Vous Payez*, cela signifie être réellement et vraiment international : ayant la plus large base d'électeurs et de membres possible, mais ayant également l'expertise et la stratégie de pression dans des cercles clés du pouvoir le cas échéant. A ce jour, les règles de plaidoirie de l'ONG veulent que vous braviez les vagues d'opportunités et réagissiez vite avec des arguments, des preuves et témoignages véritablement solides qui se rapprochent le plus possible du problème. »

La modification de marque de 2007

Reconnaissant le besoin de mettre à jour l'identité de ses marques et images pour refléter une

Un aperçu du succès de la plaidoirie

En 2002, sa toute première année, *Publiez Ce Que Vous Payez* a réalisé une victoire importante en encourageant le gouvernement britannique à lancer l'**Initiative pour la transparence dan les industries extractives (ITIE)**, un **cadre volontaire international** unique en son genre dont la mise en œuvre est devenu le point stratégique de plusieurs membres de la coalition pour la suite.

S'inspirant du cadre volontaire de l'ITIE, la coalition *Publiez Ce Que Vous Payez* de 46 membres au **Nigeria** a réalisé, au niveau national, la toute première **mise en œuvre de la législation pour l'ITIE** mondiale. La coalition *Publiez Ce Que Vous Payez* du **Libéra** a **inscrit l'ITIE dans la législation nationale et la constitution**, sécurisant une interprétation que englobe le **contrat ainsi que la transparence des revenus**. Au Ghana, la participation de la coalition *Publiez ce que vous payez* au processus de l'ITIE a conduit à augmentation par deux des **taux de redevance pour les compagnies minières**, augmentant de manière significative le **prélèvement d'impôts par le pays**.

En 2010, *Publiez ce que vous payez* USA a enregistré le premier succès de régulation au niveau international en sécurisant une **disposition internationale anti-corruption dans la nouvelle législation Dodd-Frank**. La loi phare exigeait des compagnies extractives cotées à la bourse des valeurs américaine de publier le montant qu'elles paient aux gouvernements étrangers pour acquérir les droits de forage et d'exploitation, et a mis en place une feuille de route pour le réseau destinée à suivre une loi similaire dans d'autres principaux marchés des capitaux. Vers fin 2011, les membres de *Publiez Ce Que Vous Payez* en Europe ont fait pression pour que la Commission européenne propose une législation similaire à la loi Dodd-Frank.

adhésion mondiale diversifiée et très élargie, *Publiez Ce Que Vous Payez* a entrepris une révision complète de la marque en 2007, avec le soutien des financements des bailleurs de fonds et une entreprise de consultation en communication, Tactical Tech. Radhika Sarin, Deuxième Coordonnatrice internationale du réseau décrivait le processus qui a aboutit à l'adoption d'un nouveau logo – une image d'un oeil bleu « qui voit tout » associé au slogan initial :

« Nous sommes devenus 'l'oeil bleu' en 2007. L'une de mes premières responsabilités était d'assurer que notre message était perçu comme venant de *Publiez Ce Que Vous Payez* contrairement à celui des membres, et surtout des membres fondateurs. Je devais publier tout un nouveau site Internet et les plans de communication pour garantir un message cohérent et un moyen cohésif pour ce message. Tactical Tech a consulté nos membres au sujet du style et du ton et de ce que nous voulions de notre marque et à créé un modèle d'image que d'autres [membres et] coalitions pourraient utiliser, soit au Ghana soit en Norvège. Nous avons déployé des efforts concertés pour créer une marque flexible adaptée pour tout le monde. Je pense que la marque est très démocratisée, si je peux utiliser ce mot. »

Des versions du nouveau logo – extrait identique du slogan traduit – étaient mises à disposition par le secrétariat. Les membres pouvaient choisir d'utiliser la marque, et les coalitions nationales n'étaient pas obligées de se faire appeler *Publiez Ce Que Vous Payez*. Le secrétariat n'a développé aucune stratégie ou aucun protocole officiel de gestion de la marque. Bien au contraire, « la pression par les pairs » exercée par les « anciens » du réseau était utilisée pour « encourager » les membres dans des rares cas de mauvaise utilisation de la marque qui ont attiré l'attention du secrétariat.

S'inspirant de ce passé, Sarin s'est inspirée de l'approche non interventionniste du secrétariat pour la gestion de la marque : « Plus vous mettez en place des structures et des directives, le moins ça reste démocratique. En réalité, la gestion devient parfois moins transparente. C'est un véritable défi si la communication se limite à des structures particulières. Je pense que *Publiez Ce Que Vous Payez* a une marque très résistante. Elle fait sa propre promotion car les populations l'utilisent et font des choses avec elle. »

La marque comme profit et charge

Sur le terrain, la marque de *Publiez Ce Que Vous Payez* a permis de faire avancer sa mission de plusieurs manières importantes. Pour certains membres dans le sud, l'association à la marque donnait une « ouverture mondiale », facilitant un accès vital à de nouvelles audiences au niveau régional et international. « *Publiez Ce Que Vous Payez* nous donne une présence comme membre d'un mouvement international, nous permettant de lutter sur le même terrain avec les compagnies extractives qui sont des grandes organisations internationales » expliquait Ali Idrissa, coordonateur de la coalition au Niger. Les avantages protecteurs de notre marque étaient également importants pour certains membres. « Il est très difficile d'effectuer ce travail si vous n'avez pas une large protection pour vous aider », expliquait Idrissa. Jean-Claude Katende, coordonateur de la coalition en République démocratique du Congo soulignait

comment l'association avec la marque « a renforcé la sécurité des dirigeants et a éliminé tous les types de menaces. »

Pour plusieurs membres, la marque *Publiez Ce Que Vous Payez* a amplifié leur voix et leur visibilité, ainsi que la crédibilité et la légitimité de leurs réclamations. Pour certains membres de la plus grande ONG, l'association avec la marque signalait une connexion et un partenariat légitimes avec les bases, relançant ainsi leur légitimité de plaidoirie. Au Kazakhstan, en Asie centrale et dans le Caucase, la marque a servi de bannière d'unification qui invitait la participation des nouveaux membres en signalant la sensibilisation mondiale et le sérieux du mouvement, permettant aux coalitions d'atteindre une large croissance de participation et d'établir de nouveaux groupes de travail transfrontaliers et transnationaux.

M. Katende décrivait la marque comme un mécanisme d'organisation destiné à faciliter l'apprentissage et la connaissance qui a abouti au renforcement de la capacité de base : « À travers *Publiez Ce Que Vous Payez*, nous participons aux séminaires et sessions d'informations dans toute l'Afrique et partageons nos expériences et stratégies avec des groupes au Congo et à Madagascar. » Isabelle Munilla, directrice de *Publiez Ce Que Vous Payez* USA a mis en relief la capacité de la marque d'augmenter l'efficacité et l'effectivité collective : « Il est question de rassembler les ressources. La marque nous permet de coordonner les intérêts communs et de faire beaucoup de réalisations avec pratiquement peu de ressources. »

Alors que la marque de *Publiez Ce Que Vous Payez* a permis de faire avancer la mission et l'impact pour plusieurs membres, dans certains cas la marque était perçue comme « impoli », « maladroite » et un problème potentielle. La traduction russe de l'impératif « Publiez ce que vous payez » a été interprétée comme étant « plutôt offensive et étrange » invitant la coalition nationale kazakhe à adopter le nome « Revenus pétroliers – Sous la supervision publique », utilisant la marque *Publiez Ce Que Vous Payez* verbalement avec ses membres internes, mais pas visuellement dans ses matériaux externes. En anticipation à d'autres plaidoiries futures, certains membres s'inquiétaient que la traduction chinoise du slogan pourrait être perçue comme « trop directe et exigeante » et « pas le meilleur moyen » d'engager la société civile chinoise, le gouvernement ou les compagnies.

Dans ces deux exemples, la charge de la marque provenait des limites inhérentes au slogan. Les contraintes du slogan étaient également évidentes en ce que le travail des membres sur le terrain avait pris en compte de grandes dimensions au-delà de la demande ciblée que les compagnies extractives « publiez ce que vous payez. » Lorsque Marinke van Riet occupait le poste de troisième Directrice internationale en septembre 2001, la question de marque refaisait surface au niveau du secrétariat.

Intégrité de la marque : Adhésion à la mission, à l'identité et à l'image

Après dix ans, les activités et ambitions des membres de *Publiez Ce Que Vous Payez* ont dépassé la mission et la stratégie initiale de la coalition, suscitant des inquiétudes sur l'intégrité structurelle de la marque. Les points d'intérêt particulier étaient 1) l'écart grandissant entre la marque *Publiez Ce Que Vous Payez* et sa mission, 2) un manque de compréhension concernant

l'identité partagée du réseau et 3) le défis d'appariement entre la marque *Publiez Ce Que Vous Payez* et d'autres marques qui ont troublé l'image externe du réseau et la reconnaissance de la marque.

Mission et marque

L'objectif de la mission était une question critique, avec d'importantes implications pour la marque. Au fil du temps, la base d'extension de *Publiez Ce Que Vous Payez* a largement interprété le programme du réseau, élargissant les activités et les ambitions liées à la mission au-delà de l'impératif de 2002 consistant à « augmenter la transparence des revenus dans l'industrie pétrolière, gazière et minière. » Marinke van Riet décrivait la fraction croissante entre la marque du réseau et sa mission :

« La plus grande question pour moi c'est : La marque couvre t-elle toujours ce que nous faisons réellement ? Il existe maintenant quatre composants à notre programme réel : nous avons « Publiez Ce Que Vous Payez », notre travail orienté vers l'atteinte de la transparence dans les paiements que l'industrie effectue aux gouvernements ; « Publiez *Pourquoi* Vous Payez », notre appel à rendre publique les contrats de l'industrie extractive et autres informations comme les bénéfices afin de s'assurer que les pays reçoivent un traitement équitable ; « Publiez Ce Que Vous *Gagnez* » qui est notre demande adressée au gouvernement et « Publiez Ce Que Vous *Dépensez* » car nous allons au-delà de la transparence pour demander les comptes. D'autre part, notre marque ne montre pas que nous travaillons dans l'industrie extractive, c'est ça la meilleure ! "Certains membres ont appelé pour un élargissement officiel de la mission du réseau. Idrissa du Niger plaidait pour un « élargissement de la portée et un prolongement du mandat pour plus de transparence et de responsabilité dans l'industrie extractive dans d'autres domaines » comme les contrats, l'attribution des permis, les dépenses et la décision d'extraire. Un membre Indonésien, Frenky Simanjuntak, pensait que la coalition devrait s'engager dans des questions au-delà de la transparence des revenus pour inclure « la transparence des contrats, les droits humains et la dégradation naturelle. » Mme Napier de Global Witness pensait que le réseau devrait officiellement élargir son champ d'action « pour inclure d'autres ressources naturelles comme le poisson Afin de concevoir et revitaliser le débat sur les ressources naturelles au 21^e siècle. Restant attelé à la transparence dans les carburants fossiles, l'industrie pourrait devenir un peu vétuste. »

Un membre Kazakhe, Anton Artemyev, insistait sur les tensions qui existent entre la mission et la marque. « Le nom de la marque *Publiez Ce Que Vous Payez* renvoie avec précision à ce dont nous parlions en 2002, mais l'un de nos plus grands défis de l'heure est que nous avons dépassé cette étape. Tandis que le nom de notre marque est bien difficile, plusieurs membres se concentrent maintenant sur des questions qui dépassent de loin la transparence des revenus. »

Marque et identité interne

En plus du défi marque-mission (la question du « ce que nous faisons »), le défaut de compréhension collective du réseau de son identité interne (la question du « qui nous sommes »). De son fauteuil au secrétariat, Joe Williams a pensé que « La population a

différentes opinions de *Publiez Ce Que Vous Payez* est. Sommes-nous une campagne limitée ? Un réseau de solidarité à partir duquel tirer profit pour une base de connaissance valable ? Un mouvement de transparence international ? Un chemin à reconnaître et à affirmer ? » Répondre à ces questions était une grande priorité pour Marinke van Riet qui conduisait la coalition dans un processus d'enquête de six mois dont les résultats pourraient permettre d'informer les priorités stratégiques pour les quatre prochaines années.

Marque et image externe

Afin d'atteindre une intégrité de la marque, il faudrait aussi corriger les perceptions de l'image de *Publiez Ce Que Vous Payez* en abordant la confusion qui existait entre la marque du réseau et d'autres marques faisant un travail similaire, y compris *l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives* (ITIE) et les ONG orientées vers la transparence comme Revenue Watch et Global Witness. La lutte contre ce problème de différenciation pourrait nécessiter la conception d'une identité et d'une image distinctive afin que les membres internes et les audiences externes puissent comprendre *Publiez Ce Que Vous Payez* comme différent « du mécanisme de service » ou « composant de la société civile » de beaucoup d'autres « grandes marques ». « *Publiez Ce Que Vous Payez* doit rester sa propre marque », expliquait Isabelle Munilla. « Les approches doivent être différentes et l'identité doit être distincte et communiquée par la marque au niveau local et mondial, avec une messagerie extrêmement cohérente. » Le secrétariat et les membres ont réalisé que le fait d'aborder et de résoudre les questions de l'intégrité de la marque pourrait nécessiter une discussion de la base vers le sommet. « Nous avons besoin d'un processus complet qui invite tous les membres à examiner combien nous sommes, qui nous sommes et à quel point nous sommes liés au mouvement. Un large débat portant sur ces résultats...pourrait être un préalable [pour déterminer] s'il faut aller au-delà de la transparence des revenus ou au-delà du secteur extractif », expliquait Artemyev. *Publiez Ce Que Vous Payez* a compris qu'une marque effective devait être développée de l'intérieur. L'atteinte de l'intégrité de la marque pourrait comprendre l'exploitation des membres dans un processus participatif de clarification et de polissage de l'identité, de l'image, de la stratégie et de la mission.

Gestion d'une marque démocratique

Vers 2011, le risque et la protection de marque constituaient un sujet brûlant au sein du secrétariat. Le fait de stimuler le dialogue sur cette question suscitait beaucoup de préoccupations sur l'augmentation des cadres où la marque « *Publiez Ce Que Vous Payez* » a été brûlée, y compris un cas où un communiqué de presse relatif à la marque de la presse qui était « un peu trop de nature politique. » Au sein du secrétariat, des discussions portant sur la gestion, le risque et la protection de la marque prenaient forme dans la conversation relative aux standards d'adhésion, au rôle stratégique des communications et les structures de financement.

Sujets brûlants, One-Man Show et ONG : Risque liée à la marque et Standard d'adhésion

La gestion d'une adhésion mondiale croissante et la gestion de la marque étaient des questions jumelles pour le secrétariat. « En termes de marque, nous sommes à un niveau plus élevé que nous ne l'avons été, et avec la croissance vient la responsabilité. L'époque où nous pouvions être moins fermes avec la marque est révolue. Il est maintenant temps de dire 'Que signifie cette marque' ? Quelles sont les devoirs et obligations qui viennent avec l'utilisation de la marque *Publiez Ce Que Vous Payez* ? Quelles sont les meilleures pratiques ? Je pense que la protection de la marque est un aspect qui deviendra progressivement frappant à mesure que nous évoluons », insistait Joseph Williams, Responsable de la plaidoirie et des communications.

Les chefs du secrétariat ont reconnu les nouvelles demandes et les dangers résultant de la taille, de la complexité et de la diversité du réseau. Toutefois, nous prenons à bras-le-corps les notions d'autorité et de contrôle inhérentes aux idées concernant la protection de la marque. À mesure que la conversation évolue, le secrétariat s'est intéressé moins sur les stratégies destinées au contrôle de la marque elle-même, et plus sur la méthode à adopter pour concevoir et appliquer les nouveaux critères et standards d'adhésion pour les membres existants et les nouveaux membres.

Cette approche n'était pas seulement cohérente avec l'approche « démocratique » précoce du réseau pour la gestion de la marque (recommandant aux membres d'utiliser et de représenter la marque, y compris le logo), mais elle était aussi largement accueillie par les membres, surtout les chefs des coalitions nationales du Congo au Kazakhstan qui ont vu eux-mêmes les forces de la croissance de l'adhésion, mais aussi les engagements profonds des « one-man shows », des « sujets brûlants » et des GONGO en leur sein. Ian Gary, ancien membre de Oxfam America formule de manière succincte, « La gestion du risque de la marque est une question de contrôle de la qualité parmi les membres ».

Marque et communications stratégiques

Des discussions au niveau du secrétariat sur la gouvernance de la marque portaient également sur la vision du réseau de sa fonction de communication. Dès le début, *Publiez Ce Que Vous Payez* a intégré la fonction de communications internes et externes (y compris la gestion des connaissances, la convocation, la traduction, l'échange d'informations, la messagerie externe, la déclaration, la publicité et la plaidoirie) dans les rôles opérationnels du personnel du secrétariat, reconnaissant que les communications pourraient apporter une contribution stratégique plus grande à la performance.

« Le renforcement du rôle des communications et le recrutement de notre premier Responsable des Informations au sein du secrétariat était une grande partie de notre nouvelle marque de 2007 », rappelait l'ancienne coordinatrice, Radhika Sarin. Quatre ans plus tard, le secrétariat de *Publiez Ce Que Vous Payez* s'est développé pour inclure une équipe de cinq¹ personnels dont leurs rôles et postes interconnectés au niveau exécutif reflétaient la prise en compte que les communications stratégiques étaient importantes pour la mission et la marque.

Chacun des cinq personnels du secrétariat a pris un engagement interne ou externe. Alice Powell, Assistante à la communication, expliquait son rôle « Je passe assez de temps à travailler avec les membres de la coalition, à les mettre en contact les uns avec les autres, à partager les ressources, à découvrir ce qui se passe dans leur travail. Nous essayons de réunir les informations et de les projeter dans le monde. »

Vers fin 2010, le secrétariat a « soutenu » ses efforts de communication destinés à « mettre l'accent et à amplifier les voix de notre réseau...éveiller la conscience sur la transparence dans le secteur extractif et augmenter la conscience sur nos campagnes en particulier », a décrit Powell. Les premières étapes dans cet effort impliquaient la réorganisation de leurs bulletins électroniques et la prise des mesures expérimentales avec les médias sociaux. « Il est question de créer un espace pour nous-mêmes dans les débats relatifs au secteur extractif et de devenir une source d'informations 'go to' respectée » a confié Powell. Les membres en voulaient plus. Leurs suggestions technologiques pousseraient le secrétariat à penser au-delà du bulletin électronique et à examiner les stratégies qui comprennent la plaidoirie, la mobilisation, l'échange interne stratégique, la messagerie et la marque au même moment (voir

Média sociaux, marque et mission

En 2001, *Publiez Ce Que Vous Payez* a commencé à expérimenter comment les médias sociaux pourraient diriger la mission et la marque. Les membres ont reconnu les opportunités et les contraintes de se constituer en une alliance mondiale, et a appelé *Publiez Ce Que Vous Payez* à devenir « plus qu'un **réseau de connaissances**, quelque chose comme **Wiki-PWYP**, avec plusieurs débats éducatifs auxquels les membres de tous les coins du monde peuvent contribuer. » Le secrétariat a reconnu que « la prochaine frontière consiste à garantir que les informations soient disponibles afin que chacun puisse dire la vérité aux dirigeants. Nous devons commencer à travailler sur comment les informations peuvent être appliquées pour un changement effectif », affirmait Joe Williams.

Publiez Ce Que Vous Payez a lancé une première expérience de **Twitter** en septembre 2011, bénéficiant des membres partenaires comme ONE Campaign qui ont tweeté leurs questions un demi million de personnes, et Oxfam America qui a transféré le tweet à 81 000 de leurs membres.

La suggestion des membres comme Chandra Kirana d'Indonésie portera l'enveloppe bien au-delà des efforts actuels du réseau fournis sur Twitter et dans les bulletins d'informations électroniques : [« Ce serait magnifique si nous pouvions mobiliser plusieurs campagnes de plaidoirie comme le fait \[www.avaaz.org\]\(http://www.avaaz.org\).](#) Lorsqu'on débattait sur les règles de la loi Dodd-Frank, nous aurions pu mettre en place un site Internet comme *avaaz* avec quelques informations très concises sur la loi et son importance pour les citoyens à travers le monde, surtout ceux vivant dans les pays riches en ressources. Avec une demande précise et un signe sur la fonction, nous aurions pu développer plus de soutien et par conséquent faire pression sur les Etats-Unis. »

¹ En septembre 2011, le secrétariat basé à Londres a recruté Marinke van Riet, Directrice internationale ; Joe Williams, Responsable de la Plaidoirie et des communications ; Alice Powell, Assistante à la communication ; Sophia Harding, Responsable du programme pour l'Asie-Pacifique, l'Eurasie et le Moyen-Orient, et Carlo Merla, Coordonateur régional pour l'Afrique qui était basé au Ghana.

Zone de texte).

Gérées de manière stratégique, les communications étaient perçues comme pouvant aider à renforcer l'identité, perfectionner la mission, différencier les approches stratégiques, renforcer les capacités et galvaniser les ressources internes et externes – tous les processus au cœur du maintien et de la protection d'une marque puissante.

Risque et financement de la marque

Le financement des communications stratégiques était un très grand obstacle. « La distribution des matériels dans différentes langues nécessite une quantité impressionnante de ressources et de temps et nous avons cinq langues officielles – le russe, l'espagnol, le portugais, le français et l'anglais. Le multilinguisme de nos membres est un point important. Ils en veulent plus, et dans d'autres langues », expliquait van Riet. Alors qu'un coût direct constitue une principale question qui menace la capacité de la coalition à créer un engagement nécessaire entre les membres, un défi égal reste de savoir comment le financement est structuré pour les postes du personnel du réseau, une configuration résultant des ambitions précoces du réseau visant à promouvoir une responsabilité financière partagée et la propriété dans un travail collectif. Mme van Riet a décrit le problème du financement structurel, en le contextualisant à la fois comme un risque pour les opérations principales et pour la marque :

« Nous sommes dans une situation de financement très complexe. Un poste est financé par une grande ONG membre, l'autre par le Président d'un principal bailleur de fonds et une autre par d'autres fondations. Le contrat de notre coordonateur pour l'Afrique est financé par une autre ONG membre qui seule est financée par plusieurs bailleurs de fonds. Aucun de ces financements n'est ressenti dans le budget du Secrétariat international et pour ne même pas mentionner les différents bailleurs de fonds qui supportent nos coalitions nationales avec un soutien central ou un soutien du projet. Par conséquent, si l'un des membres ou bailleurs de fonds décidait d'arrêter de financer des postes ou coalitions, ils courent le risque de flétrir ou de mourir. Ceci aurait une grande implication sur la marque dans la mesure où ne pourrions pas fournir nos services centraux à une adhésion en pleine expansion. »

La prochaine phase de la gestion de la marque *Publiez Ce Que Vous Payez* prenait forme dans des discussions sur la création des normes d'adhésion formelle pour l'examen des membres rebelles, par des expériences avec les communications stratégiques qui pourraient permettre de réifier et de renforcer le réseau et la marque, et des questions sur les structures de financement qui constituaient un risque à la marque et aux opérations.

Affinité de la marque

La mobilisation d'une action collective serait cruciale pour affronter les industries extractives. Après une décennie de renforcement des capacités dans ce sens, le réseau enregistrait les victoires, les stratégies et les leçons apprises. Le fait de maximiser l'impact sur le temps pourrait dépendre de la capacité du réseau à explorer les dimensions de l'*affinité* de la marque – la

capacité des marques de différents membres à travailler bien les uns avec les autres sous une marque de réseau unifié, partageant effectivement le crédit et promouvant les identités et les intérêts collectifs et non individuels.

Pour plusieurs des coalitions et pour les plus petits membres organisationnels, surtout ceux qui cherchent la protection et la visibilité à partir de la marque, l'affinité était une simple équation. Les membres du Niger, par exemple, ont suivi de manière active la marque *Publiez Ce Que Vous Payez*, représentant de manière significative le logo du réseau en dehors de leur propre logo dans toutes les impressions et les messages média. Les membres au Kazakhstan, en Asie centrale et dans le Caucase, toutefois, ont conservé la marque du réseau « dans leur poche arrière », une position peut-être plus liée aux questions de traduction problématique du slogan, mais aussi indicateur des débats actifs portant sur l'identité qui se manifestait dans la décision de la coalition, à savoir s'il fallait lancer un autre site Internet ou se connecter à www.publishwhatyoupay.org.

L'affinité de la marque avec les grandes ONG membres comme Global Witness, Save the Children, Oxfam, Transparency International et Revenu Watch était plus compliquée, compte tenu de l'importance et des investissements dans la transparence et les milieux extractifs. Souvent, les grandes ONG membres ne s'alignaient pas activement à la marque *Publiez Ce Que Vous Payez* sauf si le travail était très lié à une campagne conjointe ou une question de plaidoirie. Ian Gray de Oxfam America expliquait, « Nous parlons de comment nous faisons partie d'une grande coalition appelée *Publiez Ce Que Vous Payez*, mais nous ne dirigeons pas avec *Publiez Ce Que Vous Payez*. » Napier, Directeur adjoint de Global Witness notait « Nous voulons souvent faire nous-mêmes des annonces. Pas nécessairement avec *Publiez Ce Que Vous Payez* car Global Witness a d'autres choses différentes à dire, et parce que notre marque a une reconnaissance et compte aussi. Les ONG ne le disent pas, mais c'est concurrentiel. » L'ancien directeur international Radhika Sarin ajoutait « Il y a une grande préoccupation selon laquelle les organisations-membres disposent d'assez de ressources que *Publiez Ce Que Vous Payez*. Chaque organisation essaie également de faire la même chose en termes de mise en place et de la promotion de la marque. C'est un défi énorme. »

Surmonter la concurrence – que ce soit pour le crédit, le financement, l'influence ou la visibilité – et naviguer les déséquilibres du pouvoir seraient les plus grands obstacles à la réalisation de l'affinité de la marque, et à pouvoir tirer le maximum d'une marque unifiée *Publiez Ce Que Vous Payez*. La manière avec laquelle le réseau a lutté contre le défi de l'affinité de la marque pourrait avoir d'importantes implications pour un impact futur. Une étude comparative récente² de huit campagnes mondiales y compris *Publiez Ce Que Vous Payez* a révélé que les plus réussies étaient des coalition- et des grandes. Le rapport notait que le fait d'avoir une marque de coalition unifiée « ajout[ait] une réelle valeur à la capacité de la campagne à faire impact, » concluant qu'il faudrait, toutefois, « un leadership renouvelé » des joueurs de « marque les plus précieux » ... si la campagne des marques conjointes doit être développée. »

² *Campaigning for International Justice*, Brendon Cox, Mai 2011, p. 53.

Dans l'effort de réaliser l'affinité de la marque dans les coalitions, un expert en communications a offert des conseils qui reliaient l'affinité de la marque à l'intégrité de la marque et à la différenciation de la marque : « Dans un contexte collaboratif, vous devez être surtout précis sur qui vous êtes et ce que vous faites, et différencier votre marque. Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas de collaboration majeure en cours. Il y en a. Chacun a juste besoin de savoir ce qui vous rend différents les uns des autres ... Vos partenaires doivent savoir. Les bailleurs de fonds veulent savoir. Et je pense que les bailleurs de fonds ont la volonté de donner plus d'argent aux organisations qui collaborent réellement³. »

Conclusion

Pour maximiser la marque pour l'impact de la mission, *Publiez Ce Que Vous Payez* devra aborder les éléments interconnectés de l'intégrité, de la démocratie et de l'affinité de la marque. Anton Artemyev décrivait la voie à suivre : « Maintenant que nous sommes devenus plus diversifiés et complexes, nous devons être plus précis sur ce que nous sommes et ce que nous ne sommes pas. Par conséquent, lorsque [notre marque] travaillait parfaitement bien pour évoluer, nous devons maintenant la renforcer et renforcer sa reconnaissance et peut-être consacrer plus d'efforts et de temps au développement de notre identité spécifique et exceptionnelle En s'assurant que nous sommes tous plus ou moins sur la même longueur d'onde. Sinon, j'ai peur que la reconnaissance de la marque et la réalisation de nos objectifs communs ne devienne plus difficile. »

³ Lisa Witter, Directrice des opérations, Fenton Communications, Interview avec Johanna Chao Kreilick, 08 juillet 2011.