

# PUBLIONS CE QUE NOUS AVONS APPRIS

MABEL VAN ORANJE ET HENRY PARHAM



UNE ÉVALUATION DE LA COALITION  
PUBLIEZ CE QUE VOUS PAYEZ



# Publions Ce Que Nous Avons Appris

Une évaluation de la coalition  
Publiez Ce Que Vous Payez

Mabel van Oranje et Henry Parham

Copyright © 2009 Mabel van Oranje et Henry Parham  
Tous droits réservés.

Pour plus d'informations sur Publiez Ce Que Vous Payez, veuillez vous rendre à  
l'adresse suivante : [www.publishwhatyoupay.org](http://www.publishwhatyoupay.org)

Pour contacter les auteurs, veuillez envoyer un courriel à :  
[henry.parham@gmail.com](mailto:henry.parham@gmail.com)

Conception de la page de couverture par Dennis Ahlgrim | Ahlgrim Design Group  
Impression et mise en page du texte par Judit Kovacs | Createch Ltd.

# Table des matières

Préface de Christian Mounzeo	9
Remerciements	11
Abréviations et acronymes	13
<b>Sommaire</b>	15
<b>1. Introduction</b>	21
<b>2. Principes fondateurs de Publiez Ce Que Vous Payez</b>	25
<i>Faits essentiels</i>	25
2.1 Qu'est-ce que Publiez Ce Que Vous Payez (PCQVP) ?	25
2.2 Qu'est-ce que la « malédiction des ressources » et pourquoi est-ce un enjeu de taille ?	26
2.3 Pourquoi la coalition PCQVP a-t-elle été créée ?	27
2.4 Quels sont les objectifs de PCQVP ?	28
2.5 Pourquoi PCQVP réclame-t-elle la divulgation obligatoire des paiements versés par les entreprises ?	29
2.6 Pourquoi la coalition ne réclame-t-elle pas que les pays riches en ressources naturelles « publient ce qu'ils gagnent » ?	30

<i>Lancement de PCQVP</i>	31
2.7 Pourquoi l'Angola a-t-il été un facteur clé ?	31
2.8 Comment PCQVP a vu le jour ?	35
2.9 Quel rôle George Soros a-t-il joué ?	36
2.10 Quel rôle l'Église catholique a-t-elle joué ?	38
2.11 En quoi le moment choisi pour lancer PCQVP était-il important ?	39
<i>Réponses à la création de PCQVP</i>	42
2.12 Comment les entreprises extractives ont-elles initialement réagi à PCQVP ?	42
2.13 Quelle a été la réaction du gouvernement du Royaume-Uni à cette demande pour davantage de transparence des revenus ?	44
<i>Comment fonctionne PCQVP ?</i>	46
2.14 Qui travaille pour PCQVP ?	46
2.15 Pourquoi un coordinateur international a-t-il été embauché pour cette coalition d'ONG ?	47
2.16 Comment PCQVP est-elle financée ?	48
2.17 Comment les efforts de mobilisation sont-ils organisés au niveau international ?	49
2.18 Quelle est la relation entre la coalition internationale PCQVP et les coalitions nationales PCQVP ?	50
2.19 Comment PCQVP procède-t-elle pour créer des coalitions nationales ?	51
<i>Progrès réalisés à ce jour par PCQVP</i>	53
2.20 Comment la coalition PCQVP s'est-elle développée au fil du temps ?	53
2.21 Quels sont quelques-uns des succès de PCQVP jusqu'à présent ?	54
<i>Faits essentiels au sujet de l'ITIE</i>	58
2.22 Quelle est la différence entre PCQVP et l'ITIE ?	58
2.23 Comment fonctionne l'ITIE ?	59
<i>Rôle des principales parties intéressées extérieures dans la promotion de la transparence des revenus</i>	61
2.24 Quelle a été l'impact de la participation du premier ministre du Royaume-Uni Tony Blair pour sensibiliser la communauté internationale à la question de la transparence des revenus ?	61
2.25 Quel rôle les entreprises ont-elles joué dans la création de l'ITIE ?	62
2.26 De quelle manière les investisseurs ont-ils permis de faire progresser la question de la transparence des revenus ?	64

2.27	Quel rôle les médias ont-ils joué dans la mise au premier plan de la question de la transparence des revenus ?	65
2.28	La participation des institutions financières internationales a-t-elle joué un rôle important ?	65
<b>3.</b>	<b>Évaluation de la coalition PCQVP</b>	<b>69</b>
	<i>Partie A : politique et mobilisation</i>	70
	<i>Objectifs et stratégie</i>	70
3.1	En quoi le fait d'avoir un ensemble d'objectifs prédéfinis et ciblés a-t-il été important ?	70
3.2	En quoi le fait d'avoir une « marque » accrocheuse pour la campagne a-t-il été important ?	71
3.3	La sensibilisation des groupes de la société civile dans les pays en développement était-elle une priorité ?	72
3.4	Était-il important que les revendications de la campagne reposent sur des recherches crédibles ?	73
3.5	Comment PCQVP trouve-t-elle l'équilibre entre la nécessité de se concentrer sur sa mission et celle d'étendre sa stratégie de mobilisation ?	76
3.6	Pourquoi la coalition PCQVP a-t-elle élargi ses objectifs au-delà des revenus ?	77
	<i>Rôle de PCQVP dans l'ITIE</i>	78
3.7	Comment PCQVP a-t-elle gagné en influence au sein de l'ITIE ?	78
3.8	En quoi le fait d'être en accord avec les principes de l'ITIE dès sa formation a-t-il été important ?	80
3.9	PCQVP a-t-elle dû renoncer à ses principes fondamentaux ?	81
3.10	L'ITIE a-t-elle distraité PCQVP de ses objectifs ? Ou PCQVP a-t-elle utilisé l'ITIE à son avantage ?	83
3.11	Les ONG attendaient-elles trop de résultats, trop vite, de la part de l'ITIE ?	86
	<i>Campagne de PCQVP pour la divulgation obligatoire</i>	87
3.12	Quelle est à ce jour la progression des efforts de mobilisation de PCQVP au sujet des règles de divulgation des marchés boursiers ?	87
3.13	Quelle a été la progression des efforts de mobilisation de PCQVP au sujet des normes comptables internationales ?	90

3.14	Quel impact ont eu les activités de mobilisation de PCQVP ciblant les institutions financières internationales ?	92
3.15	PCQVP a-t-elle négligé les banques du secteur privé et les agences d'exportation de crédit ?	94
3.16	Pourquoi la transparence des contrats est-elle devenue un des objectifs des membres de la coalition PCQVP ?	96
	<i>Relations de PCQVP avec les entreprises extractives</i>	98
3.17	PCQVP a-t-elle trop mis l'accent sur les entreprises pétrolières et gazières au détriment des entreprises minières ?	98
3.18	Le dialogue entre PCQVP et les entreprises a-t-il été efficace ?	100
	<b>Partie B : Aspects opérationnels</b>	101
	<i>Personnalités</i>	101
3.19	Quel est le rôle des individus au sein des coalitions ?	101
3.20	En quoi la participation de personnalités publiques connues telles que George Soros et celle de l'Église catholique ont-elles été importantes ?	102
3.21	Quel devrait être le rôle du coordinateur international ?	104
	<i>Structures organisationnelles</i>	104
3.22	PCQVP tire-t-elle parti du fait qu'elle a pris modèle sur d'autres coalitions d'ONG ?	104
3.23	Quels facteurs organisationnels ont joué un rôle clé dans la création réussie de PCQVP ?	105
3.24	Au départ, cela a-t-il été avantageux de fonctionner de manière non cadrée et ad hoc ?	107
3.25	Quelle est l'efficacité de la coalition PCQVP en matière de gestion stratégique de ses politiques et de son programme de mobilisation ?	108
3.26	Le développement de structures plus formelles pour la planification de la mobilisation et la supervision stratégique a-t-il été utile ?	110
3.27	Quelles leçons peuvent être tirées de l'expansion de la coalition ?	112
3.28	En quoi la participation d'un allié et donateur plein de ressources tel que la Open Society Institute est-elle utile ?	114
	<i>Communications</i>	116
3.29	Les membres de la coalition ont-ils communiqué et échangé des informations de manière efficace ?	116
3.30	Quelle a été l'utilité d'un outil tel que le site Web de PCQVP ?	118

3.31	PCQVP a-t-elle communiqué efficacement avec le public ?	119
3.32	Est-ce justifié de dire que jusqu'à présent PCQVP a principalement été une initiative anglophone ?	121
	<i>Soutien du public pour la transparence</i>	122
3.33	PCQVP a-t-elle raté une occasion en ne lançant pas un appel public à l'action ?	122
	<i>Dynamique des membres</i>	124
3.34	Comment PCQVP a-t-elle géré ses relations avec d'importants donateurs internationaux ?	124
3.35	Avec quelle efficacité les conflits internes ont-ils été résolus ?	126
3.36	PCQVP a-t-elle bien géré les situations où le soutien des membres clés de la coalition s'effondrait ?	128
3.37	A-t-on suffisamment agi pour protéger la « marque » PCQVP ?	130
3.38	Quelles leçons peut-on tirer de la manière dont PCQVP a géré les menaces proférées à l'encontre de ses partenaires de la société civile ?	131
3.39	Avec quelle efficacité PCQVP a-t-elle géré le processus de nomination de représentants de la société civile au conseil d'administration de l'ITIE en l'absence de structures formelles de prise de décisions ?	133
<b>4.</b>	<b>Priorités et défis pour l'avenir</b>	137
4.1	L'appropriation de PCQVP doit continuer de prendre racine dans les pays en développement.	137
4.2	La stratégie de mobilisation de PCQVP doit continuer de porter sur les priorités de la société civile dans les pays en développement.	138
4.3	PCQVP ne doit pas perdre de vue ses principaux objectifs, mais ses cibles doivent demeurer mobiles.	139
4.4	PCQVP doit trouver le bon équilibre entre le <i>développement</i> de la coalition à l'échelle mondiale et le <i>renforcement</i> de sa mise en œuvre dans les pays clés.	141
4.5	Les membres de la coalition doivent mettre au point des stratégies de mobilisation plus robustes et créatives pour que la question de la transparence des revenus reste une des priorités de l'ordre du jour des gouvernements et des industries et pour surmonter les intérêts personnels.	142
4.6	PCQVP doit élaborer une stratégie pour le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine.	143

4.7	PCQVP doit régulièrement examiner et évaluer les leçons apprises.	144
4.8	Dans les pays en développement riches en ressources naturelles, PCQVP doit continuer à évaluer les conditions de vie des citoyens pauvres qui évoluent réellement suite à une meilleure transparence.	145
<b>Annexes</b>		147
	Annexe 1: Statistiques au sujet de la coalition PCQVP	147
	Annexe 2: Membres de la coalition internationale PCQVP	149
	Annexe 3: Calendrier d'évènements de 1999 à 2008	156
	Annexe 4: Lettre de George Soros à Tony Blair, premier ministre du Royaume-Uni	163
	Annexe 5: Page en regard de l'éditorial de George Soros au sujet du lancement de PCQVP	165
	Remarques	169
	Au sujet des auteurs	175

# Préface

J'espère que ce document permettra de faire en sorte que les nombreux succès passés de la coalition Publiez Ce Que Vous Payez (PCQVP) ne soient pas tenus pour acquis.

Grâce à PCQVP, la question de la transparence des industries extractives est aujourd'hui mise en avant. Ce n'est plus un tabou. Désormais, même les citoyens s'intéressent aux dividendes découlant de l'exploitation des ressources naturelles. Partout dans le monde et surtout en Afrique, où les niveaux de corruption et de pauvreté sont particulièrement élevés, la transparence est devenue source de débat et une occasion de mettre un terme à la misère dans laquelle vivent les personnes pauvres.

Dans mon pays, la République du Congo, il était impensable il y a encore à peine 10 ans que mes compatriotes de la société civile et moi-même soyons un jour réunis à la même table que les dirigeants de notre pays et les grands groupes commerciaux, et encore moins que nous puissions utiliser les mots « pétrole » et « corruption » dans une même phrase.

Cela ne veut pas pour autant dire que la route a été facile. Je ne connais que trop bien les risques courus par les militants qui sont à la recherche de la justice économique et de la protection des droits de la personne. J'ai moi-même été la cible de plusieurs campagnes d'intimidation orchestrées, dont l'une a abouti à mon emprisonnement et à celui de mon collègue Brice Mackosso du chapitre local de la Commission

Justice et Paix en avril 2006. Malheureusement, je ne suis pas le seul à faire face à de telles menaces.

Les dirigeants corrompus ont peur de nous parce que transparence rime avec information . . . et que l'information, c'est le pouvoir.

PCQVP a joué le rôle de plateforme à partir d'où plusieurs centaines de militants de la société civile ont pu avoir accès à de plus en plus d'informations. Celles-ci feront une vraie différence en permettant que s'opère un changement démocratique. Les gouvernements et les entreprises de ressources naturelles sont aujourd'hui soumis à davantage d'examen approfondis et les choses commencent à changer.

J'espère que le document *Publions Ce Que Nous Avons Appris*, qui tient compte du fait que PCQVP a surmonté des obstacles difficiles pour accomplir autant de choses, permettra d'inspirer tous nos partenaires de la société civile du monde entier à persévérer dans leurs efforts et à affronter les nombreux défis à venir.

*Christian Mounzeo*

Président, Rencontre pour la Paix et les Droits de l'Homme  
Pointe Noire, République du Congo

# Remerciements

Nombreux sont ceux qui ont contribué à la préparation, la rédaction et la publication de cette évaluation de la coalition Publiez Ce Que Vous Payez. Au cours de la période de recherche, environ 40 personnes ont été consultées. Lors du processus de rédaction et d'édition, plus de 10 personnes de divers pays et organisations ont émis des commentaires sur les versions préliminaires du document. Des membres du personnel du Open Society Institute aux États-Unis et au Royaume-Uni nous ont aidés à faire en sorte que ce rapport soit publié.

Nous aimerions remercier les personnes suivantes pour leur précieuse contribution : Ingilab Ahmadov (Public Finance Monitoring Centre, Azerbaïdjan), Anton Artemyev (Soros Foundation Kazakhstan, Kazakhstan), Katherine Astill (anciennement de CAFOD, Royaume-Uni), Sabit Bagirov (coalition d'ONG pour accroître la transparence dans les industries extractives, Azerbaïdjan), Edward Bickham (AngloAmerican, Royaume-Uni), Stuart Brooks (Chevron, Royaume-Uni), Nick Butler (anciennement de BP, Royaume-Uni), Chloe Challender (anciennement de Save the Children UK, Royaume-Uni), Alan Detheridge (anciennement de Shell, Royaume-Uni), Heidi Feldt (consultante en droit civil, Allemagne), Bennett Freeman (Calvert et Oxfam America, États-Unis), Arvind Ganesan (Human Rights Watch, États-Unis), Ian Gary (Oxfam America, États-Unis), Gavin Hayman (Global Witness, Royaume-Uni), Vanessa Herringshaw (Revenue Watch Institute, Royaume-Uni), Julia Hobsbawm

(ancienne consultante médias de PCQVP, Royaume-Uni), Ari Korpivaara (Open Society Institute, États-Unis), William Kramer (Open Society Institute, États-Unis), Patrick Lafon (Conférence épiscopale nationale du Cameroun, Cameroun), Catriona Laing (anciennement du Cabinet Office Strategy Unit, Royaume-Uni), Anne Lindsay (CAFOD, Royaume-Uni), Karin Lissakers (Revenue Watch Institute, États-Unis), Karina Litvack (F&C Asset Management, Royaume-Uni), Brice Mackosso (Commission Épiscopale Nationale Justice et Paix du Congo, République du Congo), Etienne Mackosso (chercheur indépendant, Royaume-Uni), Rafael Marques (militant pour les droits de la personne, Angola), Julie McCarthy (anciennement du Revenue Watch Institute, États-Unis), Geraldine McDonald (anciennement de CIDSE, Royaume-Uni), Siobhan McKenna (Open Society Institute, Royaume-Uni), Dianna Melrose (Ministère du Développement international, Royaume-Uni), Luis Montero (Open Society Institute, Royaume-Uni), Christian Mounzeo (Rencontre pour la Paix et les Droits de l'Homme, République du Congo), David Murray (Transparency International UK, Royaume-Uni), Fiona Napier (anciennement de Save the Children UK, Afrique du Sud), Jo Nickolls (anciennement de Oxfam GB, Royaume-Uni), Valéry Nodem (Réseau de lutte contre la faim, Cameroun), Friso van Oranje (Wolfensohn and Company, Royaume-Uni), Diarmid O'Sullivan (Global Witness, Royaume-Uni), Matteo Pellegrini (Publiez Ce Que Vous Payez Afrique, Cameroun), Russell Pickard (Open Society Institute, Royaume-Uni), Sarah Pray (Publish What You Pay US, États-Unis), David Rice (anciennement de BP, Royaume-Uni), Anthony Richter (Open Society Institute, États-Unis), Michel Roy (Secours Catholique/Caritas France, France), Radhika Sarin (Publish What You Pay, Royaume-Uni), Laura Silber (Open Society Institute, États-Unis), George Soros (Open Society Institute, États-Unis), Rachael Taylor (Publish What You Pay, Royaume-Uni), Simon Taylor (Global Witness, Royaume-Uni), Svetlana Tsalik (consultante, États-Unis), David Ugolor (African Network for Environmental and Economic Justice, Nigéria), Joseph Williams (Publish What You Pay, Royaume-Uni), Penny Williams (anciennement du DFID, Royaume-Uni) et Sarah Wykes (chercheuse indépendante, Royaume-Uni).

Enfin, nous souhaitons exprimer notre gratitude envers l'Open Society Institute qui a financé la réalisation de ce document.

# Abréviations et acronymes

ACE	Agence de crédit à l'exportation
ACERAC	Association des Conférences Épiscopales de la Région d'Afrique Centrale
AIM	Alternative Investment Market
BAD	Banque asiatique de développement
BAfD	Banque africaine de développement
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
BOAG	British Overseas Aid Group
BRIC	Brésil, Russie, Inde et Chine
CAFOD	Catholic Agency for Overseas Development
CIDSE	Coopération Internationale pour le Développement et la Solidarité
CNCI	Conseil des normes comptables internationales
CORE	Corporate Responsibility Coalition
CRS	Catholic Relief Services
DFID	Ministère du Développement international de Grande-Bretagne
EIE	Examen des industries extractives
EITDA	Loi sur la transparence des industries extractives
FMI	Fonds monétaire international
G8	Groupe des huit
GCS	Groupe consultatif stratégique de PCQVP

ICBL	Campagne internationale pour interdire les mines
IFI	Institutions financières internationales
IFRS	Normes internationales d'information financière
ISODEC	Integrated Social Development Centre
ITIE	Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives
NACE	National Advocacy Coalition on Extractives
NIZA	Netherlands Institute for Southern Africa
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	Organisation non gouvernementale
ONGI	Organisations non gouvernementales internationales
ONU	Organisation des Nations Unies
OSI	Open Society Institute
PCQVP	Publiez Ce Que Vous Payez
PDG	Président-directeur général
PE	Principes d'Équateur
PK	Processus de Kimberly
PNUD	Programme de l'ONU pour le développement
PV	Principes volontaires sur la sécurité et les droits de la personne
RSE	Responsabilité sociale d'entreprise
RWI	Revenue Watch Institute
SEC	Securities and Exchange Commission
SMDD	Sommet mondial pour le développement durable
TOD	Directive sur l'harmonisation des obligations de transparence
UE	Union européenne
WGB	Groupe de la Banque mondiale

# Sommaire

Les industries minières, gazières et pétrolières sont une source de revenus importante pour les gouvernements de plus de 50 pays dans le monde. Paradoxalement, bien que la plupart de ces derniers soient riches, la majorité de leur population vit dans la pauvreté. L'absence de transparence au niveau du paiement et de la réception des revenus liés aux ressources naturelles a favorisé la corruption et la mauvaise gestion des fonctionnaires de ces pays. Si les citoyens sont informés du montant perçu par le gouvernement pour l'extraction des ressources naturelles du pays, il devient plus aisé de contrôler la manière dont ces revenus sont dépensés. Ces recettes peuvent être utilisées par la suite pour réduire la pauvreté et favoriser la croissance et le développement économiques.

La coalition Publiez Ce Que Vous Payez (PCQVP) a été créée en 2002 par un petit groupe *ad hoc* de représentants d'ONG basées à Londres pour s'attaquer à la « malédiction des ressources » en luttant pour une plus grande transparence et obligation de rendre des comptes en matière de gestion des revenus tirés des industries minières, gazières et pétrolières. Après six années d'existence, la coalition PCQVP est devenue un réseau mondial comprenant plus de 350 organisations communautaires, ONG internationales, et organisations confessionnelles et plus de 25 coalitions de la société civile nationale travaillant ensemble pour atteindre le même objectif.

L'idée de *Publions Ce Que Nous Avons Appris* est issue des réunions avec les militants de la société civile et d'autres personnes désirant vivement obtenir plus d'informations sur la création de la coalition PCQVP et sur son rôle visant à mettre la transparence des revenus tirés des industries extractives (pétrole, gaz, et mines) au sein de l'agenda international. Le rapport analyse les origines et la structure de PCQVP, évalue l'efficacité de ses efforts en matière politique et de mobilisation, et étudie comment la coalition s'est développée au niveau international. En ce sens, le rapport ne relate pas que l'histoire de PCQVP, mais se présente sous la forme d'un outil pratique qui met en lumière comment PCQVP a réussi et a surmonté les défis auxquels la coalition a dû faire face entre 2002 et 2007. En outre, le rapport examine plusieurs questions que la coalition PCQVP doit traiter si elle veut continuer à atteindre des résultats à l'avenir.

Les efforts de la coalition PCQVP ont permis d'obtenir des progrès significatifs au niveau des politiques et pratiques des gouvernements et entreprises sur la communication des paiements et des revenus tirés des industries minières, gazières et pétrolières. Les activités de la coalition ont permis aux citoyens des pays en développement riches en ressources naturelles d'avoir un plus large accès aux informations nécessaires pour imposer à leur gouvernement de leur rendre des comptes.

PCQVP a joué un rôle de catalyseur pour faire de la transparence des revenus tirés des ressources naturelles une priorité des gouvernements, des sociétés, des investisseurs, des bailleurs de fonds et des organisations internationales. Suite au travail de PCQVP, des initiatives ont été mises en œuvre pour améliorer la transparence des revenus par le biais de mesures volontaires et obligatoires. Les membres de la coalition ont joué un rôle essentiel dans la mise en œuvre de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE), un processus international multipartite dont l'objectif est de vérifier et publier les paiements versés par les sociétés et les revenus des gouvernements liés aux secteurs miniers, pétroliers et gaziers. PCQVP a également joué un rôle central dans le développement et l'expansion de l'ITIE après son lancement. L'action des membres de la coalition a été essentielle pour obtenir l'appui de plus de gouvernements, sociétés et groupes de la société civile en faveur de l'ITIE. Le travail de PCQVP s'est révélé déterminant au moment de rendre les parties prenantes de l'ITIE responsables de l'exécution de leurs engagements vers plus de transparence dans les paiements et les revenus.

Plusieurs facteurs ont contribué au succès de PCQVP. Premièrement, le message sous-jacent de PCQVP est simple et puissant : les citoyens des pays riches en ressources naturelles ne devraient pas être pauvres. La campagne avait été lancée car les citoyens ont le droit de connaître le montant de la richesse provenant de l'extraction des ressources naturelles. La coalition est parvenue à inscrire cette question sur

l'agenda politique et commercial car ses objectifs sont parfaitement clairs et irréfutables : pour améliorer la gouvernance, réduire la corruption et sortir les citoyens de la pauvreté, les gouvernements des pays en développement riches en ressources naturelles doivent être tenus responsables de la gestion des revenus tirés de l'extraction minière, du pétrole et du gaz. La transparence des revenus et des paiements est une condition préalable fondamentale pour atteindre cet objectif.

En second lieu, la structure organisationnelle de PCQVP lui permet d'obtenir des résultats concrets et de créer un fort sentiment d'appropriation parmi ses membres. La coalition a regroupé les rôles divers et complémentaires de ses membres et a utilisé à son avantage cette différence, tant en termes stratégiques qu'opérationnels. Ainsi, les membres de la coalition ont mis en commun leurs forces et si cela s'avérait nécessaire, ont fait part ouvertement de leurs faiblesses.

Troisièmement, le fonctionnement de PCQVP repose sur une bureaucratie réduite au minimum. Des procédures plus formelles de gestion de la planification stratégique et de la mobilisation ont été introduites seulement en cas de nécessité, en réponse au fort développement de la coalition au niveau mondial. Les rapports entre les membres au niveau international se sont caractérisés par la quasi absence de friction et de concurrence. Les membres de la coalition sont encouragés à utiliser leurs propres ressources, tant humaines que financières, afin de contribuer à l'action de PCQVP, ce qui peut expliquer ce manque d'antagonismes. À aucun moment les activités de PCQVP n'ont été financées par un budget centralisé. Ainsi, les membres de la coalition n'ont pratiquement jamais rivalisé pour l'obtention de fonds. En conséquence, les membres ont pu se concentrer sur les objectifs politiques et la mobilisation, bénéficier des avantages des organisations partenaires travaillant dans la même direction et développer un fort sentiment d'appropriation vis-à-vis de la campagne.

Au cours de la préparation de ce document, un facteur clé du succès de PCQVP a été cité lors de presque tous les entretiens : ce sont les individus qui font la différence. Lors de sa création en 2002, PCQVP a profité de l'action d'individus qui étaient prêts à prendre des risques. Ils étaient disposés à collaborer avec d'autres personnes malgré leurs différences de points de vue car ils partageaient tous le même objectif fondamental. Aucun individu ou groupe ne recherchait la gloire ou le mérite : c'était un travail d'équipe et tous les succès étaient partagés. De même, le mouvement en faveur de la transparence des revenus n'aurait jamais décollé sans l'action de plusieurs personnes hautement motivées issues de l'industrie extractive, des gouvernements et des institutions internationales. Les efforts de quelques individus qui se sentaient fortement concernés par ce sujet et qui ont agi depuis l'intérieur de leur organisation, pour que cette politique soit soutenue, ont été déterminants afin que la transparence des revenus devienne une préoccupation internationale de premier rang.

L'un des principaux facteurs ayant favorisé le développement de la coalition PCQVP concerne la solidité de son objectif fondamental qui complétait les priorités locales existantes des militants de la société civile défendant la bonne gouvernance et la responsabilité sociale de l'entreprise. La croissance de la coalition PCQVP était intentionnelle : alors qu'il s'agissait, au cours des premières années, d'une initiative gravitant autour d'ONG londoniennes, sa visée s'est rapidement étendue à des groupes de la société civile du monde entier et depuis, le développement à l'international est resté une priorité principale. Les bailleurs de fonds et les ONG internationaux ont mobilisé de plus en plus de ressources pour appuyer les groupes locaux de la société civile à l'aide de programmes d'assistance technique et de renforcement des capacités. Plusieurs mécanismes de partage des informations ont été utilisés pour permettre aux groupes locaux de rencontrer d'autres militants afin de tirer parti de leurs expériences et de coordonner les efforts de mobilisation.

Toutefois, la coalition a rencontré quelques difficultés au niveau opérationnel. La participation efficace de tous les membres s'est heurtée aux barrières linguistiques, à l'isolement géographique, à l'absence d'accès aux technologies, à l'insuffisance de financements, au manque de ressources et à l'inadéquation des capacités techniques. Plusieurs militants ont été harcelés, intimidés et emprisonnés en raison de leur travail. Des litiges ont eu lieu au niveau interne entre les membres de la coalition en raison du manque d'encadrement et parfois pour des luttes de pouvoir. Dans certains pays, les groupes de la société civile ont critiqué cette campagne considérée comme élitiste, n'impliquant la participation que de quelques personnes (souvent représentant les ONG les plus en vue et disposant de ressources importantes) et n'agissant pas au niveau local. Pendant plusieurs années, en raison de la structure et des méthodes de travail informelles et imprécises de PCQVP, son action s'est caractérisée par un déficit démocratique, ce qui a empêché de nombreux membres, notamment dans les pays en développement, de contribuer au processus de décision et de planification stratégique. La coalition a certainement manqué des occasions d'avancer sur la question de la divulgation obligatoire par les sociétés du secteur pétrolier et gazier car elle a affecté trop de temps et d'énergie à l'ITIE. Cette dernière prévoyait que les comptes-rendus se baseraient sur le volontariat. Il n'existait aucun plan d'action international clair pour coordonner les efforts de mobilisation de manière proactive. Les leçons tirées de ces expériences sont résumées dans ce rapport.

Le lancement de PCQVP s'est réalisé dans un contexte prometteur. Au début du XXI<sup>e</sup> siècle, la transparence et la bonne gouvernance devenaient des priorités pour de nombreuses institutions internationales. Les recherches universitaires et des ONG mettaient en évidence le degré élevé de corruption, la mauvaise gestion et la souffrance humaine dans les pays riches en pétrole et en minerais, augmentant d'autant

la crédibilité des demandes de PCQVP. Plusieurs initiatives internationales telles que l'Examen des industries extractives, le Processus de Kimberly et les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'Homme, ont favorisé le lancement de l'ITIE. Les répercussions de la décision de BP de publier en 2001 le montant des fonds qu'elle versait au gouvernement angolais ont mis en lumière la question de la transparence des revenus, attiré l'attention des médias du monde entier et ont provoqué des ondes de choc dans l'ensemble de l'industrie extractive.

La coalition PCQVP a réussi à mettre rapidement cette question sur l'agenda international. Plusieurs organes internationaux ont reconnu l'importance de la transparence des revenus, y compris le G8, l'Union européenne, la Banque mondiale, le FMI et le Conseil des normes comptables internationales (CNCI). Cette question a particulièrement attiré l'attention de M. Tony Blair, Premier Ministre du Royaume-Uni. La transparence des revenus a intéressé M. Blair pas seulement parce qu'elle renvoyait aux questions de réduction de la pauvreté, de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et de gouvernance, mais également parce que la sécurité énergétique était en jeu. La pression exercée par PCQVP sur le gouvernement et les entreprises du secteur extractif au Royaume-Uni a débouché sur la création en 2003 de l'ITIE. PCQVP a réussi à inclure la participation de la société civile comme une composante centrale de l'ITIE.

Bien que la coalition PCQVP ait obtenu de bons résultats dans un bref délai, il reste encore beaucoup de travail à faire. Il existe un soutien pratiquement universel à la politique visant à augmenter la transparence des revenus et des paiements, mais sa mise en œuvre dans les sociétés et les gouvernements hôtes et d'origine\* reste à la traîne. Il existe le danger que la transparence soit exclue des priorités de l'agenda commercial et politique. Les militants de la société civile de nombreux pays continuent de subir des tentatives d'intimidations. La participation de la société civile, au sens fort du terme, c'est-à-dire lorsqu'elle peut interagir d'égal à égal avec les entreprises et autres parties prenantes, reste menacée dans de nombreux pays dans lesquels les gouvernements sont moins enclins à ce type d'engagement.

Le défi principal rencontré par PCQVP reste le combat contre les intérêts particuliers des gouvernements et des sociétés cherchant à préserver le manque de transparence. Même lorsque des progrès sont réalisés au niveau du pays sur la question de

---

\* Par « gouvernement d'origine », on entend le gouvernement d'un pays, généralement mais pas exclusivement membre de l'OCDE, dans lequel est situé le siège social des entreprises extractives ou encore dans lequel celles-ci sont cotées en bourse. Un « gouvernement hôte » fait référence au gouvernement d'un pays où l'extraction et l'exploration s'effectuent.

la transparence, le défi pour PCQVP est de s'assurer que le public ait accès à l'information sur les paiements réalisés par chacune des entreprises. Le contrôle de la mise en œuvre de l'ITIE reste une priorité importante pour PCQVP, mais la coalition devra également continuer à faire pression sur les gouvernements et les entreprises afin qu'ils améliorent la diffusion de l'information sur ce sujet. Il s'agit par conséquent de poursuivre les efforts à une plus vaste échelle de mobilisation, de cibler les réglementations sur les sociétés (règles sur l'admission en bourse), les normes comptables et les exigences en matière de financement des organismes de crédit à l'exportation, des banques du secteur privé, des institutions d'investissement, des banques régionales de développement et des institutions financières internationales. PCQVP rencontrera également des difficultés pour faire progresser la question de la transparence des contrats et des licences sur l'agenda international puisqu'il existe aujourd'hui très peu de mécanismes internationaux disponibles pour atteindre ces objectifs.

Au niveau organisationnel, un effort important a été réalisé dans les pays en développement pour poursuivre l'action de PCQVP, grâce au soutien du développement de coalitions autonomes de la société civile nationale. Pour PCQVP, le défi consiste à poursuivre le transfert de responsabilités à des groupes travaillant au niveau local, tout en continuant à collaborer avec ces derniers au niveau international dans le cadre d'efforts de formation et de mobilisation. L'efficacité à long terme de PCQVP dépend également du renforcement des capacités de la société civile. Si les citoyens n'ont pas une connaissance et une expertise suffisamment vastes pour contrôler et examiner les données relatives aux budgets, aux contrats et aux paiements des entreprises, leur capacité à exiger une reddition des comptes par les gouvernements sera limitée. La protection des militants de la société civile est également un facteur essentiel pour que ces groupes puissent réaliser leurs activités de manière libre et ouverte, et favoriser un véritable changement.

La coalition Publiez Ce Que Vous Payez a obtenu d'importantes avancées et s'est développée avec succès en seulement six années. Bien qu'un certain nombre de facteurs externes, échappant à son propre contrôle, l'aient aidé à inscrire la transparence des revenus sur l'agenda international, ses structures organisationnelles, la déontologie professionnelle et l'effort du personnel ainsi que la force du message véhiculé par sa campagne, sont des facteurs qui lui ont permis de tirer parti de ces opportunités. Les membres de la coalition se sont montrés comme des partenaires de grande influence, capables d'interagir d'égal à égal avec les gouvernements, les sociétés privées, les institutions internationales et les bailleurs de fonds. Leur action s'est révélée très efficace en apportant de réels changements quant à la manière dont les pays riches en ressources naturelles et les industries extractives font des affaires.

# 1. Introduction

Les revenus tirés des ressources naturelles sont une source importante de recettes pour les gouvernements de plus de 50 pays en développement dont l'Angola, l'Indonésie, le Kazakhstan, le Nigéria et le Venezuela. Paradoxalement, les habitants de ces pays riches en ressources naturelles sont pauvres. La plupart des pays riches en ressources naturelles sont en règle générale des pays pauvres, pas très démocratiques, divisés socialement et corrompus, et ils sont souvent le théâtre de guerres civiles et d'abus des droits de l'Homme. Cependant, ces dernières années des progrès ont été réalisés pour venir à bout de ce qu'on a appelé la « malédiction des ressources ».

Il y a moins d'une décennie, les dirigeants de pays ayant la chance d'être riches en ressources naturelles étaient peu tenus de rendre des comptes quant à leur utilisation des revenus tirés de ces ressources. Les progrès qui ont été réalisés dans ce domaine sont le résultat d'efforts menés par des intervenants variés en vue de promouvoir la transparence des revenus dans le monde. Les gouvernements des pays riches en ressources naturelles et des pays développés, les organisations multilatérales telles que la Banque mondiale, les entreprises pétrolières, gazières et minières, les investisseurs gérant des billions de dollars et une coalition mondiale d'organisations non gouvernementales (ONG) ont travaillé de concert ces dernières années pour améliorer les normes de transparence relatives à la divulgation des revenus tirés de la vente de ressources naturelles.

Le concept de la transparence des revenus est simple : si les citoyens sont informés du montant perçu par leur gouvernement pour l'extraction des ressources naturelles du pays, il devient plus aisé de contrôler la manière dont ces revenus sont dépensés. Ces recettes peuvent être utilisées par la suite pour réduire la pauvreté et favoriser la croissance et le développement économiques.

En seulement six ans des progrès remarquables ont été réalisés en matière de transparence des revenus :

- La « transparence des revenus » est devenue une norme reconnue dans les industries extractives. Elle a également fait l'objet de nombreuses études, articles et livres.
- L'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) a été créée et compte plus de 20 pays participants. Certains pays riches en ressources naturelles ont commencé à publier des données relatives à leurs revenus pour la première fois de leur histoire. La validation et la mise en application de l'ITIE par les gouvernements et les entreprises est désormais une pratique acceptée et largement encouragée par les parties intéressées.
- Le Groupe de la Banque mondiale et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement ont inclus la transparence dans leurs conditions requises pour les prêts au secteur privé.
- Diverses entreprises extractives divulguent de manière volontaire leurs paiements.
- L'Union européenne a reconnu la nécessité d'accroître la transparence des paiements des entreprises extractives dans ses directives sur les services financiers.
- Des travaux sont en cours pour mettre au point des normes comptables internationales qui exigeraient que les entreprises divulguent des informations financières importantes telles que leurs paiements à des gouvernements et que cette divulgation se fasse pays par pays.
- Une résolution a été adoptée par l'Assemblée Générale de l'Organisation des Nations Unies sur le renforcement de la transparence dans les industries extractives.
- Un projet de loi a été présenté à la Chambre des représentants et au Sénat des États-Unis exigeant que les entreprises inscrites auprès de la Securities and Exchange Commission divulguent les paiements versés à des gouvernements étrangers pour l'extraction de pétrole, de gaz et de minéraux.

- La portée de l'ITIE est élargie pour inclure les secteurs de la pêche et de la foresterie dans certains pays.
- Des efforts sont réalisés, avec divers niveaux de progrès, pour créer des mouvements similaires multipartites pour la transparence dans d'autres domaines, notamment la construction et la médecine.<sup>1</sup>

La coalition Publiez Ce Que Vous Payez a joué un rôle important et parfois de catalyseur dans ces efforts. La coalition a été fondée en juin 2002 par un petit groupe d'ONG basées à Londres dans le but de promouvoir un système plus responsable de gestion des revenus tirés des ressources naturelles. En six ans seulement, elle est devenue un réseau de plus de 350 petites et grandes organisations de la société civile basées dans près de 70 pays et cinq continents, et des coalitions nationales ont été créées dans 27 pays.<sup>2</sup> PCQVP est active au plan national et international et peut compter sur le soutien des trois membres du personnel de son bureau international situé à Londres, d'un coordinateur régional pour l'Afrique basé à Yaoundé, au Cameroun et, dans certains pays, de coordinateurs nationaux à plein temps. Malgré sa structure décentralisée, la coalition a réussi à opérer de manière coordonnée. Elle a également réussi à accomplir beaucoup de choses avec le peu de ressources et de personnel dont elle dispose.

L'idée de publier *Publions Ce Que Nous Avons Appris* est née de discussions avec des collègues qui voulaient en savoir plus au sujet de la création du mouvement pour la transparence des revenus et du rôle de la campagne Publiez Ce Que Vous Payez (PCQVP). Comment a-t-il été possible de faire en sorte que la question de la « transparence des revenus » soit fermement inscrite à l'ordre du jour international en seulement quelques années ? Quel a été le rôle de la société civile dans cet effort remarquable ? Comment PCQVP a-t-elle réussi à mettre en place une campagne internationale de la société civile qui est demeurée centrée sur ses objectifs fondamentaux sans que les défis opérationnels ne lui nuisent ? Nous avons tenté de répondre à ces interrogations au moyen d'un document pratique qui traite de ces questions et d'autres questions connexes.

*Publions Ce Que Nous Avons Appris* souligne les développements clés et les principales leçons apprises par la société civile au cours de cette période des plus intéressantes. En ce sens, le rapport ne relate pas que l'histoire de PCQVP, mais se présente sous la forme d'un outil pratique qui met en lumière comment PCQVP a réussi et a surmonté ces défis.

Ce document s'adresse à deux types de public. Il vise à informer nos collègues qui, au sein des gouvernements, des entreprises, de la société civile et des médias s'intéressent à la question de la transparence des revenus, aux origines du mouvement,

à ses réalisations pour la période de 2002 à 2007 et au rôle de la campagne PCQVP dans ces développements.

*Publions Ce Que Nous Avons Appris* est également utile pour les lecteurs qui ne s'intéressent pas à la question de la transparence des revenus en tant que telle, mais qui veulent en savoir plus au sujet de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une campagne vraiment internationale de la société civile. Les personnes travaillant à mettre sur pied des coalitions internationales d'ONG dans d'autres domaines pourraient profiter des leçons que PCQVP a pu tirer de son travail.

Le contenu de ce document est basé sur des entretiens avec plus de 40 personnes qui participent à la coalition PCQVP, soit principalement des représentants d'ONG, mais également des collègues travaillant au sein d'entreprises extractives et de gouvernements.

Le rapport qui est né de ces entretiens a été organisé comme un guide de référence ; il a été rédigé sous la forme de « questions et réponses » pour permettre aux lecteurs d'identifier facilement les enjeux les plus pertinents pour eux.

Le deuxième chapitre traite des origines et de la structure de PCQVP, du rôle de la coalition dans la sensibilisation de la communauté internationale à la question de la transparence des revenus, et de la création de l'ITIE. Le troisième chapitre qui est constitué de l'évaluation de la coalition PCQVP est divisé en deux sections : la première section évalue les efforts de la coalition PCQVP en matière de politiques et de mobilisation et tire les leçons de ces efforts ; la deuxième section examine les leçons apprises quant au fonctionnement de PCQVP en tant que coalition. Enfin, le quatrième chapitre porte sur les enjeux auxquels doit faire face la coalition PCQVP pour continuer à produire des résultats.

Nous suggérons aux lecteurs d'accorder une attention particulière au paragraphe d'introduction de chacun des chapitres pour savoir exactement quelles questions y seront présentées, pourquoi elles se trouvent dans cette section et sous quel angle elles seront examinées.

Enfin, le lecteur devrait avoir en tête que le texte de ce document porte sur la période pendant laquelle ses auteurs ont participé activement à la campagne, soit de 2002 à 2007. Au cours de cette période, Henry Parham était coordinateur international de *Publiez Ce Que Vous Payez* et Mabel van Oranje, qui travaillait à l'Open Society Institute, était un des membres du comité de gestion de la coordination internationale de PCQVP.

Les opinions et conclusions exprimées dans ce rapport sont celles de ses auteurs et ne représentent pas nécessairement celles de la coalition PCQVP ou de ses membres individuels.

## 2. Principes fondateurs de Publiez Ce Que Vous Payez

*Ce chapitre fournit des informations générales sur Publiez Ce Que Vous Payez et décrit la création de cette coalition d'ONG. Il résume également les réponses des gouvernements, des entreprises et d'autres parties intéressées au lancement de PCQVP et à la création de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives.*

### Faits essentiels

#### 2.1 Qu'est-ce que Publiez Ce Que Vous Payez ?

- ▶ *Publiez Ce Que Vous Payez (PCQVP) est une coalition internationale d'organisations non gouvernementales (ONG) qui font campagne pour la transparence des revenus dans le secteur des ressources naturelles.*

La mission de la coalition PCQVP est de lutter contre la pauvreté, la corruption et les conflits infra-étatiques dans les pays en développement riches en ressources naturelles au moyen d'une gestion juste, équitable et responsable des revenus tirés des industries extractives. Pour réaliser cet objectif, PCQVP fait campagne pour une plus grande transparence du paiement, de la réception et de l'utilisation des revenus découlant des industries pétrolière, gazière et minière.

La coalition PCQVP est composée d'organisations non gouvernementales de plus de 70 pays du monde qui travaillent dans des domaines tels que les droits de l'Homme, l'environnement, la réduction de la pauvreté, la lutte contre la corruption, la bonne gouvernance et la responsabilisation des entreprises.

## 2.2 Qu'est-ce que la « malédiction des ressources » et pourquoi est-ce un enjeu de taille ?

► *La « malédiction des ressources » fait référence à la corrélation entre l'abondance de ressources pétrolières, gazières et minières et la faiblesse de la croissance économique et du développement humain dans bon nombre de pays. Il s'agit d'un enjeu de taille puisque, paradoxalement, deux tiers des personnes les plus pauvres du monde vivent dans des pays en développement riches en ressources naturelles.*

L'extraction de pétrole, de gaz et de minéraux, qui sont exportés pour répondre aux besoins en énergie et en transport de la population mondiale, génère des millions de dollars chaque année pour les gouvernements de plus de 50 pays en développement à travers le monde. La présence d'une telle richesse naturelle a cependant trop souvent entraîné une vague dévastatrice de pauvreté, de corruption, d'instabilité et de déclin économique. Les revenus tirés des ressources naturelles ont souvent été mal gérés ou détournés par des hauts fonctionnaires corrompus. Pendant ce temps, des millions de citoyens luttent pour survivre et trouver des possibilités d'accès à l'enseignement ou à l'emploi.

Les pays en développement qui sont tributaires des ressources naturelles figurent en grande majorité au bas de l'*Indice du développement humain*<sup>3</sup> du PNUD et de l'*Indice de la perception des corruptions*<sup>4</sup> de Transparency International, ce qui indique qu'ils présentent de mauvaises conditions de vie et des taux élevés de corruption. Un certain nombre de guerres civiles ayant éclaté dans le monde ont même été financées par l'utilisation illicite des revenus tirés de l'extraction des ressources naturelles.

Les pays tributaires des ressources naturelles ayant des normes de gouvernance et des infrastructures faibles peuvent se sentir dépassés par la volatilité des marchés financiers liés à la vente de matières premières brutes. Les fluctuations des prix du pétrole et des matériaux bruts à l'échelle mondiale peuvent donner lieu à des flux imprévisibles de revenus et faire planer une grande incertitude sur la planification budgétaire. Les économies peuvent « surchauffer » si elles deviennent trop dépendantes du secteur extractif, causant des préjudices aux secteurs productifs de l'économie tels que celui de la fabrication. En effet, bon nombre de pays en développement ont déjà fait l'expérience d'une baisse de leur croissance économique suite à l'exploitation de ressources naturelles.

Étant donné que peu d'informations sont divulguées publiquement au sujet des revenus tirés de l'extraction des ressources naturelles, il est facile pour certains dirigeants et hauts fonctionnaires peu scrupuleux d'empocher l'argent pour leur usage privé et pour certaines entreprises véreuses d'avoir des pratiques corrompues. Sans transparence, il ne peut pas y avoir de responsabilisation – tant de la part des entreprises que des gouvernements.

Faire face à la « malédiction des ressources » est un enjeu crucial car les revenus tirés de ces importantes industries, lorsqu'ils sont gérés de manière adéquate et responsable, peuvent constituer le fondement d'une croissance économique général et d'une réduction de la pauvreté dans les pays en développement riches en ressources naturelles. De plus, les ressources pétrolières, gazières et minières sont non renouvelables et leur approvisionnement aura une fin. Ces pays disposent donc d'une période de temps limitée pour mettre leur richesse en ressources au service de leur développement.

### 2.3 Pourquoi la coalition PCQVP a-t-elle été créée ?

► *PCQVP a été créée pour aider les citoyens des pays en développement à demander des comptes à leurs gouvernements quant à la manière dont ceux-ci gèrent les revenus tirés des ressources naturelles. À cette fin, la coalition fait campagne pour une plus grande transparence et responsabilisation dans la gestion des revenus des industries pétrolière, gazière et minière.*

Un meilleur accès à l'information par le public au sujet des paiements des entreprises, des recettes des gouvernements et des contrats permettrait de réduire les risques de détournement de revenus pour l'enrichissement personnel de hauts fonctionnaires corrompus. La transparence n'est pas une panacée qui résoudra tous les problèmes

socio-économiques et de développement, mais il s'agit d'une condition essentielle à l'amélioration de la gouvernance et de la gestion économique.

Les ressources naturelles sont détenues en fiducie par les gouvernements au nom de leurs citoyens. Par conséquent, les citoyens ont le droit de savoir combien d'argent rapporte l'extraction des ressources naturelles et d'en partager les bénéfices.

Les entreprises qui sont basées dans des pays membres de l'OCDE sont tenues de publier des informations relatives aux paiements qu'elles versent aux gouvernements de pays dans lesquels elles ont leur siège social, ou sont inscrites sur les marchés financiers. PCQVP réclame que les mêmes normes de divulgation soient exigées des entreprises pour tous les pays dans lesquels elles ont des activités.

PCQVP souligne que toutes les parties intéressées (les entreprises, les investisseurs, les donateurs, les gouvernements et les citoyens des pays riches en ressources naturelles) bénéficieraient de davantage de transparence de la part des industries extractives. Pour les entreprises et leurs actionnaires, un environnement d'exploitation plus stable, caractérisé par le respect du droit et une meilleure responsabilisation, permettrait d'améliorer leurs perspectives d'investissements à long terme et leur image d'entreprise citoyenne. Pour les donateurs, cela signifierait moins d'aide au développement à fournir pour financer les services de base qui pourraient être couverts par les recettes du pétrole et des minéraux. Pour les gouvernements, la transparence est un solide indicateur pour les investisseurs, les créanciers et les donateurs étrangers qui y voient le signe que le gouvernement s'engage pleinement à assurer une gestion économique et un développement sains. Enfin pour les citoyens, la transparence est une étape essentielle pour demander des comptes à leurs gouvernements.

## 2.4 Quels sont les objectifs de PCQVP ?

► *La coalition PCQVP a pour but d'exiger la pleine transparence du paiement, de la réception et de la gestion des revenus liés aux ressources naturelles, la divulgation publique des contrats extractifs, et la participation de la société civile dans la surveillance des dépenses de ces revenus.*

Les objectifs de la coalition PCQVP sont de :

- Exiger que les sociétés internationales, privées et d'État, du secteur du pétrole, du gaz et des mines *publient ce qu'elles paient* aux gouvernements en impôts, frais, redevances, primes et autres transactions financières pour chaque pays dans lesquels elles ont des activités. Cela peut être rendu possible en apportant des changements aux :

- normes de comptabilité nationales et internationales ;
  - règlements de divulgation des marchés boursiers ; et
  - conditions que les banques, agences d'exportation de crédit et autres institutions financières imposent aux clients du secteur extractif pour le financement ou l'assurance de projets pétroliers, gaziers ou miniers.
- Exiger que les gouvernements des pays en développement riches en ressources naturelles *publient ce qu'ils reçoivent* des industries extractives et que ces informations fassent l'objet d'audits indépendants, conformément aux meilleures pratiques internationales en matière de transparence des revenus décrites par exemple dans le guide du FMI intitulé « *Guide sur la transparence des recettes des ressources naturelles* »<sup>5</sup>.
  - Veiller à ce que les gouvernements des pays en développement riches en ressources naturelles *publient des informations indiquant comment ils dépensent* les revenus générés par l'extraction du pétrole, du gaz et des minéraux au moyen de processus de budgétisation participatifs et transparents aux niveaux national et local.
  - Exiger la divulgation publique des contrats conclus avec l'industrie extractive et la mise en place de procédures transparentes d'attribution de licences conformément aux meilleures pratiques internationales.
  - Promouvoir l'autonomisation des organisations de la société civile dans les pays riches en ressources naturelles pour permettre aux citoyens de pouvoir obliger leurs gouvernements à rendre des comptes au sujet de la gestion et de l'utilisation des revenus provenant des industries extractives.

## 2.5 Pourquoi PCQVP réclame-t-elle la divulgation obligatoire des paiements versés par les entreprises ?

- ▶ *Les mécanismes obligatoires créent un terrain d'égalité où toutes les entreprises sont tenues de divulguer leurs paiements. Cela est essentiel pour permettre aux citoyens d'obliger leurs gouvernements à rendre des comptes pour la totalité des revenus reçus.*

Les règles de transparence créent un terrain d'égalité qui permet de veiller à ce que toutes les informations de paiements émanant des entreprises soient recueillies au niveau de chaque pays et qu'aucune entreprise ne soit pénalisée d'un point de vue concurrentiel. La seule manière d'atteindre la pleine transparence est d'obliger toutes

les entreprises à publier leurs données. Une solution de rechange à l'obligation est la divulgation volontaire. Même si elles sont les bienvenues, PCQVP estime que les solutions volontaires sont insuffisantes pour permettre aux citoyens d'obtenir tous les renseignements dont ils ont besoin pour être en mesure de demander aux gouvernements et aux entreprises de leur rendre des comptes au sujet de la gestion des revenus liés aux ressources naturelles. Il est fort peu probable que toutes les entreprises publient leurs données sur une base volontaire, à moins qu'elles ne soient contraintes de le faire par la loi ou par des réglementations comptables.

## **2.6 Pourquoi la coalition ne réclame-t-elle pas que les pays riches en ressources naturelles « publient ce qu'ils gagnent » ?**

► *L'objectif final de PCQVP est de réussir à ce que les gouvernements des pays riches en ressources naturelles publient les revenus qu'ils ont reçus en lien avec l'extraction de ressources. Cependant, lorsque PCQVP a été créée, il était plus avantageux d'un point de vue stratégique de mettre l'accent sur la divulgation des paiements versés par des entreprises à ces gouvernements.*

Lorsque PCQVP a été fondée, elle réclamait que les gouvernements « Publient Ce Qu'ils Gagnent ». Ainsi, pour assurer une réelle transparence, il serait possible de comparer les données relatives aux paiements publiées par les entreprises avec les données sur les revenus des gouvernements. Toutefois, à l'époque, cette demande n'a pas été aussi clairement ou explicitement exprimée dans l'énoncé de mission de la campagne qu'elle ne l'est aujourd'hui.

Les raisons pour lesquelles la coalition PCQVP a initialement mis l'accent sur la transparence des paiements des entreprises sont les suivantes :

- Pour faire simple, le nom de la campagne devait être court et accrocheur ; « Publiez Ce Que Vous Payez » répondait à ces critères.
- Au départ, la campagne était davantage axée sur les solutions pour promouvoir la transparence des paiements des entreprises parce qu'il semblait qu'il était possible et même réaliste de faire changer les choses à ce niveau. Des mécanismes exigeant la divulgation d'informations par les entreprises qui sont cotées en bourse et soumises à des réglementations comptables étaient en place et pouvaient donc être amendés.
- Il est difficile de contraindre des gouvernements à divulguer des informations financières.

- Il s'agissait d'une stratégie délibérée pour faire modifier la réglementation des marchés boursiers. En effet, la réglementation qui s'applique aux entreprises cotées en bourse dans leur pays d'origine pourrait primer sur les clauses de confidentialité des contrats qui, selon les entreprises, les empêchent de divulguer leurs paiements. Il s'agissait donc d'une manière très efficace pour la coalition de venir à bout de la résistance des entreprises face à la transparence.
- Les entreprises sont plus sensibles que les gouvernements aux pressions des médias, des actionnaires, des consommateurs et des groupes de militants et sont donc plus vulnérables aux pressions de changement.
- Au moment du lancement de la coalition, il y avait peu de recours au niveau mondial pour inciter à la divulgation des revenus par les gouvernements des pays en développement riches en ressources naturelles (l'ITIE n'avait pas encore vu le jour). Il a donc été décidé de réclamer que les entreprises « publient ce qu'elles payent » en guise de première étape.
- Dès le départ, et encore aujourd'hui, PCQVP a dû mettre l'accent sur le fait que les entreprises et les gouvernements sont responsables à parts égales du changement. Les entreprises ont commis des actes corrompus et/ou ont été complices du vol ou de la dépense à mauvais escient des matériaux extraits par les gouvernements. Mettre l'accent sur la transparence des paiements constituait par conséquent une stratégie délibérée pour mettre en lumière l'obligation des entreprises de promouvoir la responsabilité citoyenne des dirigeants.

## Lancement de PCQVP

### 2.7 Pourquoi l'Angola a-t-il été un facteur clé ?

- ▶ *L'Angola a été un facteur clé dans le lancement de PCQVP pour cinq raisons principales : a) le pays illustrait la « malédiction des ressources » ; b) le pays faisait l'objet de beaucoup de recherches par des ONG sur la transparence des revenus ; (c) les efforts de la société civile pour soutenir le développement de l'Angola étaient minés par la corruption ; d) les répercussions de la décision prise par BP de divulguer volontairement ses paiements ont aidé à attirer l'attention de la communauté internationale sur la question de la transparence des revenus ; et e) l'Angola a été au cœur des premières discussions multipartites sur la transparence des revenus.*

- (a) L'Angola était un bon exemple de la manière dont les personnes et les économies peuvent souffrir lorsqu'il n'y a pas de transparence ou de responsabilisation en matière de gestion des revenus versés par les industries extractives.

Le pays avait été dévasté par près de trois décennies de guerre civile et présentait certaines des pires statistiques sociales du monde. Un investissement massif dans l'industrie du pétrole avait entraîné d'importantes rentrées d'argent dans les coffres du gouvernement. Cependant, le pays demeurait l'un des endroits les plus pauvres du monde et était rongé par la corruption omniprésente et les abus des droits de l'Homme. Dans les années 1990, des milliards de dollars de revenus tirés du pétrole disparaissaient chaque année. Simultanément, le pays était dépendant de l'aide alimentaire internationale et un enfant y mourait toutes les trois minutes de maladies évitables et de malnutrition.<sup>6</sup>

- (b) La grande majorité des recherches réalisées par des ONG qui soulignaient l'importance et l'urgence de la transparence des revenus (et par conséquent, la nécessité d'une campagne PCQVP) gravitaient autour de l'Angola.

Les rapports intitulés *A Crude Awakening* (1999)<sup>7</sup> and *All the Presidents' Men* (2002)<sup>8</sup> publiés par Global Witness, enquêtaient sur le rôle des entreprises pétrolières et des banques privées dans la guerre civile de l'Angola et sur l'impact dévastateur qu'avait eu le manque de transparence sur ce pays déchiré par la guerre. Global Witness avait découvert que les membres de l'élite angolaise faisaient délibérément durer la guerre afin de profiter financièrement du chaos et de la confusion qui en découlaient. Les conclusions et les recommandations de politiques émanant du travail de Global Witness en Angola ont servi de bases à la campagne PCQVP. L'impact combiné de ces rapports et de la recherche effectuée par d'autres ONG en Angola, notamment par Human Rights Watch, Oxfam America et Save the Children UK, rendait incontestable le bien-fondé de la transparence des revenus en Angola et a forcé les entreprises, les donateurs et les institutions financières à en tenir compte.

- (c) Plusieurs ONG internationales qui ont rejoint les rangs de la coalition PCQVP dès ses débuts étaient et continuent à être présentes en Angola où elles fournissent de l'aide humanitaire à la population locale.<sup>9</sup> Ces ONG ont reconnu que le développement social et économique du pays était freiné par l'omniprésence de la corruption et le gaspillage des ressources, et qu'une plus grande transparence quant à l'utilisation des revenus tirés du pétrole constituerait une partie importante de la solution.

- (d) Étant donné les préoccupations grandissantes à propos de la gestion de la richesse en pétrole de l'Angola, une réunion informelle des représentants du gouvernement, des industries extractives et des ONG du Royaume-Uni a eu lieu en septembre 2000. Les participants à la réunion ont mis plusieurs mois avant de donner une suite favorable à la revendication de Global Witness qui souhaitait qu'une discussion ait lieu entre les parties concernées au sujet des options possibles pour améliorer la transparence des paiements versés par les entreprises. La réunion, qui était dirigée par Peter Hain, le ministre pour l'Afrique du gouvernement britannique de l'époque, a eu lieu dans les locaux du Bureau du Commonwealth et des Affaires étrangères à Londres. Parmi les participants, il y avait des représentants des entreprises pétrolières actives en Angola (notamment de BP, Shell et Statoil) ainsi que Simon Taylor (Global Witness) et David Murray (Transparency International UK). En fin de compte, la réunion n'a donné que peu de résultats. Selon Global Witness, un représentant d'une société pétrolière aurait même intentionnellement ruiné la réunion en déclarant dès le départ que la transparence des revenus était inutile et non réaliste et que peu de choses pouvaient ou devaient être faites à cet égard. Cette réunion a toutefois été significative puisqu'il s'agissait de la première rencontre multipartite formelle pour discuter de la transparence des revenus. Elle a créé un précédent puisque l'engagement multipartite est par la suite devenu le cadre pour la coopération future entre les acteurs concernés dans le domaine de la transparence des revenus.
- (e) BP a été la première entreprise à accepter formellement de divulguer volontairement ses paiements en réponse aux demandes de transparence des ONG en Angola. Cependant, cet engagement de BP s'est retourné contre l'entreprise en 2001 lorsque la société pétrolière d'État de l'Angola a menacé de révoquer la licence d'opération de BP, créant ainsi une controverse qui a propulsé la question de la transparence des revenus au premier plan de la scène internationale. Plus important encore, cela a démontré que les entreprises devaient être contraintes de divulguer leurs paiements sur une base d'égalité pour veiller à ce qu'aucune entreprise ne soit pénalisée d'un point de vue concurrentiel.

---

## L'incident BP-Sonangol en détail

En 2001, après les appels à une plus grande transparence adressés par Global Witness aux dirigeants des entreprises pétrolières ayant des activités en Angola, BP a accepté de divulguer publiquement des informations au sujet de sa production totale nette, de ses paiements globaux versés à la société pétrolière d'État Sonangol et de la totalité des taxes et droits payés au gouvernement angolais (voir p. 41 du rapport *All the Presidents' Men* pour plus de détails au sujet de la lettre de BP). Cette décision n'a pas été annoncée publiquement, mais dans une lettre adressée à Global Witness. Les employés au sein de BP estimaient qu'il était dans le meilleur intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires de publier ces données, compte tenu des conditions difficiles prévalant dans ce pays et les investissements considérables qui étaient en jeu. En réponse à la lettre de BP, Global Witness a émis un communiqué de presse pour féliciter BP pour son engagement en faveur d'une transparence accrue. Global Witness a reçu un nombre sans précédent de demandes de la presse, intriguée par ce partenariat peu probable entre BP et Global Witness.

Cependant, ce qui a rapidement suivi est une lettre\* de Sonangol adressée à BP et dont toutes les autres entreprises pétrolières actives en Angola ont reçu une copie. Cette lettre contenait des menaces à peine voilées indiquant que la licence de BP dans ce pays pourrait être révoquée si l'entreprise mettait en action son intention de publier les données relatives à ses paiements. Sonangol soutenait que de telles divulgations allaient à l'encontre des clauses de confidentialité. La lettre de Sonangol a pris BP au dépourvu et a causé un terrible émoi, poussant l'entreprise à revenir sur sa promesse de transparence. Cet incident a également créé beaucoup d'agitation au sein de l'industrie extractive et du gouvernement du Royaume-Uni.

Il est intéressant de noter qu'au départ Global Witness a été tenue responsable de cet incident. Certains affirmaient que Global Witness n'aurait pas dû divulguer publiquement l'engagement de BP en matière de transparence des revenus. BP, le ministère des Affaires étrangères du Royaume-Uni et d'autres entreprises ont mis un terme à leurs communications avec le personnel de Global Witness. Pour sa défense, Global Witness avait pris soin d'insister dans toutes ses lettres aux entreprises pétrolières et dans ses discussions privées avec BP sur le fait que la transparence était exigée de toutes les entreprises présentes en Angola. Même si l'engagement individuel de BP envers la transparence était le bienvenu, les organisateurs de la campagne de Global Witness ont régulièrement mis l'accent sur le fait qu'une seule entreprise agissant unilatéralement pourrait ainsi courir des risques.

---

\* Un exemplaire de cette lettre est disponible dans le rapport *All the Presidents' Men*.

Rétrospectivement, il semble évident que BP n'avait pas fait preuve d'un discernement suffisant quant à la question de savoir si les autorités angolaises accepteraient sans objections juridiques ou politiques, cette divulgation.

Il est également curieux que la lettre adressée à Global Witness dans laquelle BP promet la transparence de ses paiements à l'Angola ait été datée du 6 février 2001 alors que la lettre de Sonangol adressée à BP était également datée du 6 février 2001. Il est fort peu probable que Sonangol ait écrit cette lettre le même jour que BP a fait parvenir la sienne à Global Witness. Ce détail donne du poids à la théorie selon laquelle les intentions de BP avaient été communiquées aux autorités de l'Angola avant même l'envoi de cette lettre à Global Witness.

L'incident BP-Sonangol a eu un lourd impact. Pour PCQVP, l'incident a mis en évidence la nécessité d'une divulgation rendue obligatoire au moyen, notamment de règles fixées par les marchés boursiers en matière de divulgation. Si les entreprises étaient tenues, dans le cadre des réglementations de leur pays d'origine, de publier leurs paiements versés dans chaque pays où elles ont des activités, de tels mécanismes pourraient permettre de surmonter les obstacles à la transparence tels que les clauses de confidentialité dans les pays d'exploitation. L'incident a également attiré l'attention des médias du monde entier sur la question de la transparence des revenus.

---

## 2.8 Comment PCQVP a vu le jour ?

► *Même si un bon nombre de personnes et d'organisations de divers pays ont joué un rôle important dans sa création, PCQVP a été lancée par un petit groupe de militants basé à Londres. PCQVP a publiquement été lancée le 13 juin 2002 par George Soros et les membres fondateurs de la coalition lors d'une conférence de presse à Londres.*

Un groupe s'est formé entre 2001 et 2002, constitué de militants représentant six ONG basées à Londres désireux de partager leurs inquiétudes quant à la malédiction des ressources qui sévissait dans un grand nombre de pays en développement où leurs ONG étaient présentes. En fait, plusieurs ONG locales et internationales avaient déjà réalisé des études de fond sur les impacts de l'extraction des ressources naturelles dans les pays en développement et s'étaient déjà mobilisées avant le lancement de PCQVP.

Les personnes basées à Londres qui ont le plus activement participé à la création de PCQVP en tant que coalition formelle au cours de cette période étaient Katherine Astill (CAFOD), Gavin Hayman (Global Witness), David Murray (Transparency International UK), Fiona Napier<sup>10</sup> (Save the Children UK), Mabel van Oranje<sup>11</sup> (Open Society Institute), Simon Taylor (Global Witness) et Sophia Tickell (Oxfam GB).

Il est à noter que l'une des raisons favorisant le regroupement de ces personnes pour former PCQVP est qu'elles étaient proches les unes des autres sur le plan géographique ; leurs bureaux étant tous situés à Londres. La logique à la base de PCQVP était conforme aux objectifs partagés des ONG touchant aux politiques de RSE, à la prévention de conflits, à la réduction de la pauvreté et à la bonne gouvernance. De plus, la question de la transparence des revenus restait à développer ; elle n'avait pas encore été la cible de campagnes organisées par d'autres ONG et ne figurait pas encore à l'ordre du jour des gouvernements et du monde des affaires.

Une coalition a été officiellement créée afin de mettre en commun les forces diverses mais complémentaires des ONG intéressées par une campagne pour la transparence des revenus. À titre d'exemple, Transparency International avait des relations amicales avec le monde des affaires, ce qui a contribué à faire venir les sociétés extractives à la table des discussions, tandis que Save the Children UK, Oxfam GB et CAFOD étaient de grandes agences de développement travaillant dans des pays tels que l'Angola, pouvant fortement mobiliser le public britannique et ayant une étroite relation de travail avec le ministère du Développement international du Royaume-Uni. Le travail en coalition a également permis aux groupes de partager plus facilement leurs ressources, leurs informations et leurs capacités pour atteindre un objectif commun.

PCQVP a été lancée publiquement le 13 juin 2002 à Londres lors d'une conférence de presse animée par George Soros, président du Open Society Institute. Au nombre des autres intervenants, on comptait : Mike Aaronson, ancien directeur général de Save the Children UK, Sabit Bagirov du Centre for Economic and Political Research (Azerbaïdjan), Julius Ihonvbere du Africa Centre for Constitutional Development (Nigéria) et Simon Taylor, directeur de Global Witness. Ce même jour, un repas de lancement a été organisé au Cinnamon Club, au centre-ville de Londres, à l'initiative de monsieur Soros, qui y avait convié plusieurs représentants du monde politique, du secteur privé, des ONG et des médias du Royaume-Uni.

## 2.9 Quel rôle George Soros a-t-il joué ?

► *George Soros a joué de multiples rôles lors de la phase de lancement de la campagne. Il a servi de catalyseur en rassemblant les ONG intéressées ; il a été très efficace en tant que porte-parole de PCQVP ; il a défendu le concept de la transparence des revenus auprès des gouvernements et des entreprises extractives ; et sa fondation a fourni le soutien financier nécessaire aux activités telles que l'évènement pour le lancement de PCQVP.*

George Soros, fondateur et président du Open Society Institute et l'un des plus riches financiers du monde, a joué un rôle clé en contribuant au lancement de PCQVP. Tout en étant au centre de l'attention médiatique, il a été l'hôte d'évènements de lancement de PCQVP. Il a également activement participé en coulisses à l'élaboration de la stratégie de la campagne et à la planification du lancement de la coalition. Sa fondation a fourni le financement requis pour démarrer la campagne, notamment pour les évènements de lancement.

Monsieur Soros a soutenu PCQVP parce qu'une meilleure transparence des revenus liés aux ressources correspondait à sa vision de promotion de « sociétés ouvertes ». L'Open Society Institute soutenait déjà un certain nombre d'ONG pour que ces dernières mettent en œuvre des projets de recherche et de plaidoyer autour de la transparence des revenus, notamment par la mise en place du programme Caspian Revenue Watch rattaché à la fondation de monsieur Soros. Ce noyau central d'ONG, soutenu par le programme Caspian Revenue Watch de l'Open Society Institute, est devenu le premier élément de la campagne PCQVP. L'Azerbaïdjan, l'un des pays dans lesquels le programme Caspian Revenue Watch est présent, est devenu l'un des deux premiers pays à mettre en œuvre l'ITIE grâce en partie aux efforts faits en amont par Revenue Watch et la fondation Soros. Le 16 février 2009, ce pays est devenu le premier à être certifié conforme à l'ITIE après avoir rempli tous les critères de validation.

Le soutien de George Soros a permis d'attirer l'attention des entreprises, des gouvernements et des médias. Plus important encore, sa lettre au Premier Ministre britannique Tony Blair en février 2002 a permis de susciter son intérêt pour la question de la transparence des revenus et a incité le gouvernement britannique à agir. Cette lettre marque l'un des moments décisifs pour la fondation du mouvement international au profit de la transparence des revenus tirés des ressources naturelles.<sup>12</sup> Lorsque monsieur Soros a envoyé en 2002 des lettres aux entreprises pétrolières et minières pour leur demander leur soutien, il s'agissait de l'une des premières fois que les industries extractives se voyaient demander des comptes sur la question de la transparence des revenus.

M. Soros est encore aujourd'hui l'un des principaux défenseurs de la transparence des revenus. Son réseau de fondations continue de soutenir un vaste éventail d'activités dans le monde. Monsieur Soros a aussi contribué à la création du Revenue Watch Institute.

## 2.10 Quel rôle l'Église catholique a-t-elle joué ?

- ▶ *La participation de l'Église catholique et des organisations confessionnelles a été essentielle pour établir le bien-fondé moral de la transparence.*

L'Église catholique a été l'un des premiers acteurs non gouvernementaux à parler ouvertement et publiquement de la malédiction des ressources et de l'importance que revêt la transparence comme solution. Elle a pu agir ainsi grâce à sa position unique d'autorité morale, surtout dans divers pays d'Afrique.

---

### **Extrait de « L'Église et la pauvreté en Afrique centrale : le cas du pétrole », une déclaration de l'Association des conférences épiscopales de la région de l'Afrique centrale (ACERAC) du 7 au 14 juillet 2002**

« La plupart de nos leaders politiques ont cessé de rêver d'un lendemain meilleur pour leurs peuples. Ils se convertissent en cascade à la politique de l'égoïsme et s'empressent de découper le gâteau national, dont une part importante et secrète provient de l'exploitation du pétrole. La quête du pouvoir politique dans nos pays est moins motivée par une idéologie et un programme social à réaliser que par la volonté de devenir gestionnaire tout puissant de l'ensemble des ressources de nos pays. L'épanouissement social et économique du peuple a été réduit à une simple rhétorique de campagne ; sinon, pourquoi ce peuple continuerait-il à croupir dans la misère là où coule le pétrole ?

Le contrôle de la manne pétrolière est au centre de plusieurs luttes pour le pouvoir dans notre région. Les revenus pétroliers ont servi au financement de l'achat des armes et à l'entretien des milices privées dans certains de nos États, quelquefois avec la complicité des compagnies pétrolières. Ces dernières ont d'ailleurs, en fonction de leurs propres intérêts, apporté des appuis financiers et logistiques à des partis belligérants dans la région. Les conflits ainsi engendrés ont largement contribué à la diffusion des armes dans la sous-région, armes qui sont devenues l'une des principales causes de l'insécurité aux frontières comme à l'intérieur de nos pays. Il est à craindre que demain, certains de nos États n'entrent en guerre les uns contre les autres au nom de la violation des zones pétrolières frontalières. »

---

L'un des événements les plus marquants survenus à l'époque du lancement de PCQVP a été une déclaration publiée par l'Association des conférences épiscopales

de la région de l'Afrique Centrale (ACERAC) lors de sa réunion en Guinée équatoriale du 7 au 14 juillet 2002. Cette déclaration sans précédent a eu un impact considérable. Elle a encouragé les groupes de la société civile de tout le continent à prendre part à PCQVP et a indiqué que la transparence des revenus était le premier défi à surmonter pour les gouvernements qui estimaient qu'ils devaient agir pour améliorer les conditions de vie des pauvres souffrant des effets négatifs de la malédiction des ressources.

Les agences de développement liées à l'Église catholique, notamment CAFOD, CRS et Secours Catholique/Caritas France et ses agences du réseau CIDSE, ont joué un rôle instrumental dans la mise en place de PCQVP en Afrique. Elles ont aidé à accroître le soutien envers PCQVP dans leurs pays partenaires et ont encouragé les autres groupes de la société civile à travailler étroitement avec l'Église dans leurs efforts pour une plus grande transparence.

## 2.11 En quoi le moment choisi pour lancer PCQVP était-il important ?

► *Le lancement de PCQVP a par hasard coïncidé avec plusieurs évènements et tendances qui ont soulevé des inquiétudes quant à la gestion des industries extractives et à l'obligation pour les entreprises de rendre des comptes. PCQVP était parfaitement positionnée, bien que non intentionnellement à bien des égards, pour tirer parti de ces développements et sensibiliser la communauté internationale à la question de la transparence des revenus tirés des ressources naturelles.*

Le développement du mouvement pour la transparence des revenus a coïncidé avec les développements suivants :

- Les recherches menées dans les années 1990 par des universitaires connus et respectés dont Paul Collier (Oxford University), Terry Lynn Karl (Stanford University), Jeffrey Sachs (Columbia University) et Paul Stevens (Dundee University) ont servi de base empirique crédible au mouvement pour la transparence des revenus. L'impact combiné de leur travail a permis d'attirer l'attention du public sur la « malédiction des ressources », phénomène par lequel les gouvernements deviennent de plus en plus dépendants des industries de transformation des ressources, ce qui entraîne le déclin de leur économie et favorisant un comportement de maximisation de la rente, menant ultimement à l'instabilité politique et sociale du pays. Le travail de ces chercheurs a été un facteur essentiel dans la fondation du mouvement de PCQVP. Il a permis de convaincre les

gouvernements, les entreprises, les investisseurs et les médias de prendre la question au sérieux et de tenter de trouver des solutions efficaces.

- Dans les années 1990 et jusqu'au début des années 2000, le golfe de Guinée, en Afrique de l'Ouest, était de plus en plus perçu par les industries extractives, les médias et les pays consommateurs d'Europe et d'Amérique du Nord comme la nouvelle région où exploiter le pétrole. Le boom pétrolier en cours dans la région constituait une occasion sans précédent pour le développement économique et social des pays producteurs. Or, avec l'instabilité, la mauvaise gestion en place et les niveaux élevés de corruption, beaucoup d'obstacles restaient à surmonter. Dans ce contexte, la transparence des revenus tirés des ressources naturelles convenait parfaitement comme moyen de mettre un terme à la malédiction des ressources et de tirer parti du boom pétrolier pour le bien des populations.
- Au début des années 2000, les entreprises multinationales ont subi de plus en plus de pressions pour rendre davantage de comptes aux communautés locales et aux actionnaires grâce à la prolifération d'initiatives relatives à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).<sup>13</sup> Bien que l'efficacité de bon nombre de ces initiatives soit douteuse, les pressions grandissantes en provenance des ONG ont convaincu le secteur privé d'élaborer des politiques de RSE et d'améliorer leurs procédures de consultation et de divulgation. La transparence des revenus est apparue comme une politique pratique et efficace que les entreprises pétrolières, gazières et minières pouvaient soutenir pour améliorer leur image publique. De plus, celles-ci ne pouvaient pas argumenter contre le concept de la transparence des revenus sans avoir l'air d'avoir quelque chose à cacher. Plus important encore, les entreprises pouvaient soutenir la transparence des revenus parce qu'elle leur était bénéfique puisque, en fin de compte, elle améliorait les perspectives de leurs investissements dans les pays riches en ressources.
- Dans la communauté du développement, les partenariats multipartites se sont multipliés en tant que moyen de fournir des solutions à des problèmes de développement mondiaux. Les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'Homme<sup>14</sup> (PV) créés en 2000 sont un exemple de cette tendance. Les PV avaient déjà mis en place un cadre pluripartite où les gouvernements, les entreprises et les ONG travaillaient ensemble pour faire face aux enjeux relatifs à l'utilisation des forces de sécurité pour protéger les projets des industries extractives. Le principe de base de divers groupes de parties intéressées travaillant ensemble dans cette constellation a été un important précurseur de

l'ITIE. Certains des artisans des PV ont conseillé l'unité de stratégie du gouvernement du Royaume-Uni (Strategy Unit) quant à la manière dont la question de la transparence des revenus pouvait faire l'objet d'une initiative en utilisant les PV comme modèle. Le gouvernement du Royaume-Uni a donc pu tirer parti de l'expérience des PV à la veille de la création de l'ITIE.

- Le Processus de Kimberly (PK), créé en mai 2000, est un autre modèle de partenariat pluripartite qui a fourni un bon nombre de leçons utiles à l'ITIE.<sup>15</sup> Le PK a réussi avec succès à élaborer et à mettre en œuvre en une courte période un mécanisme de certification internationale pour prévenir l'exportation et la vente de diamants de conflit. Certaines personnes qui participaient déjà au PK ont également participé à l'ITIE.
- L'Examen des industries extractives (EIE) a été lancé en 2000 par le Groupe de la Banque mondiale pour réaliser une vaste évaluation de son soutien aux investissements dans les domaines du pétrole, du gaz et des mines.<sup>16</sup> L'EIE a été créé en réponse aux groupes de défense des droits de l'homme et de l'environnement qui s'inquiétaient de l'impact des activités du Groupe de la Banque mondiale dans le secteur extractif et qui s'interrogeaient sur la conformité du soutien de ses activités dans ce domaine avec son mandat de réduction de pauvreté de la Banque mondiale. Les groupes de la société civile participant à l'EIE ont réclamé que la Banque mondiale cesse de soutenir des projets extractifs, que les communautés locales puisse donner librement leur accord éclairé avant la mise en place de projets extractifs et que de meilleures mesures de sauvegarde environnementale, sociale et humaine soient adoptées. De tous les enjeux de taille qui ont été soulevés lors d'une série de longs et passionnés rassemblements internationaux, la transparence des revenus a été l'une des rares questions sur laquelle tout le monde tombait d'accord. Il s'agissait sans aucun doute de l'une des questions les moins conflictuelles. L'EIE a été indispensable pour convaincre le Groupe de la Banque mondiale et les entreprises extractives d'adopter et de mettre en œuvre une stratégie pour améliorer la transparence des revenus.
- Le Projet de pipeline Tchad-Cameroun a incité de nombreuses organisations locales et internationales de la société civile à effectuer des recherches et à se mobiliser pour savoir si l'exploitation et l'exportation de pétrole était la bonne voie à prendre pour assurer le développement des pays pauvres. La campagne ciblait ses efforts sur la Banque mondiale en particulier qui, en endossant ce projet controversé, permettait aux entreprises et aux gouvernements concernés d'obtenir le financement et les assurances nécessaires à la construction du

pipeline. La Banque mondiale a été contrainte d'imposer des mesures de sauvegarde visant à minimiser les impacts sociaux et environnementaux du projet et de maximiser la transparence et l'obligation de rendre des comptes au sujet de la gestion des revenus dérivés des nouveaux champs de pétrole du Tchad. Les dispositions législatives et les sauvegardes adoptées pour le projet de pipeline comportaient plusieurs lacunes graves. Toutefois, une retombée positive de cet effort est qu'il a remis au premier plan la nécessité première pour la société civile de surveiller les projets des industries extractives, de participer aux négociations les concernant ainsi qu'à la gestion des flux de revenus découlant de ces projets.<sup>17</sup>

## Réponses à la création de PCQVP

### 2.12 Comment les entreprises extractives ont-elles initialement réagi à PCQVP ?

► *Le lancement de PCQVP a suscité diverses réactions de la part des entreprises extractives. Aucune entreprise extractive n'a ouvertement ou publiquement rejeté l'objectif de la transparence des revenus. Même si certaines entreprises étaient plus favorables que d'autres à ce concept, aucune d'entre elles n'était prête à assumer publiquement un rôle de leader, surtout après l'incident BP-Sonangol en Angola. Les entreprises pétrolières ont été les plus réactives aux demandes de PCQVP pour une plus grande transparence. Les entreprises minières se sont montrées plus prudentes et réservées dans leur approche initiale ; les associations d'industries n'ont pas joué un rôle actif au début.*

Au tout début, BP a été l'acteur le plus influent pour aider à inscrire la question de la transparence des revenus à l'ordre du jour. Elle était la seule entreprise prête à répondre favorablement aux revendications de Global Witness pour que les entreprises pétrolières fassent preuve d'une plus grande transparence financière en Angola.

La lettre adressée à BP par Sonangol a eu plusieurs effets inattendus : elle a attiré l'attention des médias du monde entier sur la question de la transparence des revenus ; elle a poussé les entreprises pétrolières à se regrouper par peur d'être pénalisées d'un point de vue concurrentiel ; et pour PCQVP, elle a mis en lumière la nécessité de mettre en place des solutions obligatoires pour assurer une concurrence

équitable aux entreprises. BP a également eu de l'influence sur le gouvernement de l'Azerbaïdjan qu'elle a encouragé à adhérer à l'ITIE. Ce pays a été le premier à publier des données auditées et vérifiées sous l'égide de l'ITIE.

Shell a également eu une grande influence. Elle a le mérite d'avoir été la première entreprise pétrolière à soutenir des mécanismes obligatoires. Même si Shell n'a jamais publié de politique d'entreprise formelle au sujet de la divulgation obligatoire, les représentants de l'entreprise ont indiqué qu'ils étaient en faveur de l'adoption de mécanismes obligatoires lors des discussions initiales avec les parties intéressées basées au Royaume-Uni. Shell, avant PCQVP même, a le mérite d'avoir eu en premier l'idée d'amender les réglementations des marchés boursiers pour rendre obligatoire la divulgation des paiements par les entreprises et ce, pays par pays. Des rumeurs sont même parvenues à PCQVP, selon lesquelles Shell aurait envoyé une lettre à Tony Blair dans laquelle elle soutenait les arguments de PCQVP en faveur d'une divulgation obligatoire. À cette époque, Shell n'a jamais affirmé publiquement qu'elle souhaitait une approche obligatoire. Cependant, grâce aux efforts de membres individuels de son personnel qui, agissant en réponse au lancement de PCQVP, militaient fermement pour des solutions rapides et efficaces au problème de transparence, l'entreprise a contribué à convaincre le gouvernement du Royaume-Uni et d'autres grandes entreprises qu'il fallait envisager la question avec sérieux.

Les autres grandes entreprises pétrolières américaines et européennes ont été moins actives que Shell et BP lors des discussions initiales à l'époque du lancement de PCQVP (et de l'ITIE). George Soros et des membres de PCQVP ont communiqué avec des représentants d'Exxon, de Chevron et de Total et leur ont demandé de soutenir la revendication mondiale pour une plus grande transparence des revenus. Cependant, ces entreprises ont préféré adopter une approche plus prudente face à cette question.

Les entreprises minières ont en règle générale moins participé au débat au moment du lancement de PCQVP, même si elles étaient favorables à l'objectif d'une plus grande transparence. Cette attitude s'explique par diverses raisons. D'abord, certaines entreprises minières avaient déjà l'impression d'agir sur ce front parce qu'elles participaient à des initiatives de lutte contre la corruption, pour l'accès à l'information et pour la gestion des richesses minérales.<sup>18</sup> Ensuite, bon nombre d'entreprises minières percevaient à l'époque le débat autour de la transparence des revenus comme étant un enjeu de l'industrie pétrolière : les flux de revenus en provenance de l'industrie pétrolière perçus par les gouvernements sont en règle générale plus importants que ceux en provenance de l'industrie minière et par conséquent, l'ampleur de la corruption et de la mauvaise gestion y est souvent plus importante. Enfin, l'industrie minière

ne faisait pas autant l'objet de l'attention générale que l'industrie pétrolière pour ce qui a trait à cette question spécifique. Les campagnes précédentes déployées par la société civile ciblaient davantage les pays en développement riches en pétrole (Angola, Azerbaïdjan, Kazakhstan, Nigéria, etc.) et les entreprises pétrolières présentes sur ces territoires. Ainsi, les entreprises minières étaient beaucoup moins soumises à des pressions pour participer activement à ces discussions. Une autre dimension à souligner est que les projets des entreprises minières se heurtaient alors à d'énormes résistances en raison de violations des droits de l'Homme ainsi que de leurs impacts sur l'environnement et la communauté locale. Par conséquent, il est permis de croire que les entreprises minières estimaient que le secteur minier rencontrait des problèmes bien plus urgents que celui de la transparence des revenus.

Les associations de l'industrie, notamment le Conseil International des Mines et Métaux (ICMM), la International Association of Oil and Gas Producers (OGP) et le American Petroleum Institute, qui sont pourtant partisans de l'ITIE aujourd'hui, étaient à peine présentes au début des discussions multipartites au sujet de la transparence des revenus.

### **2.13 Quelle a été la réaction du gouvernement du Royaume-Uni à cette demande pour une plus grande transparence des revenus ?**

► *En réponse à la demande pour une plus grande transparence des revenus, le gouvernement du Royaume-Uni a décidé de réunir les groupes de parties intéressées pour élaborer des solutions conjointes, ce qui a donné lieu à la création de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE).*

En février 2002, l'unité de stratégie du cabinet du gouvernement du Royaume-Uni<sup>19</sup> a publié un examen détaillé des politiques sur l'énergie qui allait servir de base à l'engagement futur du gouvernement en matière de transparence des revenus. L'examen indiquait que la sécurité énergétique du Royaume-Uni était mise en péril par des menaces pesant sur l'approvisionnement de ressources en provenance de pays en développement riches en ressources volatiles. Par conséquent, l'unité de stratégie a conclu que promouvoir la transparence des revenus et une bonne gouvernance allaient de pair avec les futures politiques d'énergie adoptées par le gouvernement britannique pour accroître la stabilité dans les pays producteurs de ressources.

Les choses ont vraiment commencé à évoluer au sein du gouvernement du Royaume-Uni lorsque, le 12 mai 2002, George Soros a écrit au premier ministre de l'époque Tony Blair pour lui faire part de la proposition de PCQVP et pour l'encourager à

jouer un rôle de leader dans ces efforts au moment où le G8 répondait à la récente création du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD).<sup>20</sup> Selon des représentants du gouvernement du Royaume-Uni, la lettre de monsieur Soros a retenu l'attention de monsieur Blair. Le Premier Ministre a également fait l'objet de pressions pour qu'il soulève cette question lors de ses rencontres régulières en privé avec le British Overseas Aid Group (BOAG), qui englobe CAFOD et Save the Children UK.

Par chance, les incitations exercées par monsieur Soros et des agences du BOAG sont intervenues au bon moment. Monsieur Blair désirait inscrire une question transversale comme celle-ci à l'ordre du jour du Sommet mondial sur le développement durable (SMDD) à Johannesburg en septembre 2002.<sup>21</sup> En effet, la transparence des revenus est un enjeu qui englobe plusieurs aspects auxquels s'intéressaient le premier ministre : la réduction de la pauvreté, la bonne gouvernance, la RSE et la sécurité énergétique. La nature multidimensionnelle de la question de la transparence des revenus et le moment opportun à l'approche du SMDD ont propulsé la question au premier plan et ont encouragé le gouvernement du Royaume-Uni à agir en 2002.

---

**Le saviez-vous ?** Contrairement à ce qu'on peut croire, Tony Blair n'a techniquement pas annoncé la création de l'ITIE lors du SMDD de Johannesburg en septembre 2002. S'étant éloigné de la déclaration qui avait été préparée pour l'occasion, il n'a jamais prononcé les mots annonçant la création de l'ITIE devant les participants de la conférence et les représentants des médias du monde entier. Il existe plusieurs théories à ce sujet. La première veut que monsieur Blair ait décidé de consacrer sa présentation aux autres enjeux qui allaient être à l'ordre du jour de la conférence et qu'en raison des restrictions du temps de parole, il a été contraint de couper la partie de son discours qui annonçait la création de l'ITIE. La deuxième théorie soutient que monsieur Blair estimait que l'ITIE ne disposait pas suffisamment d'appui de la part des gouvernements et des entreprises et que c'est pour cela qu'il l'a évincée de son allocution. La troisième théorie veut que monsieur Blair n'ait pas voulu offenser le pays hôte du SMDD, l'Afrique du Sud, qui avec le Canada, venait d'annoncer le lancement du Forum intergouvernemental sur l'exploitation minière, les minéraux, les métaux et le développement durable, dont le but était « d'accroître et de promouvoir la contribution de l'exploitation minière, des minéraux et des métaux au développement durable ». L'annonce officielle de la création de l'ITIE a donc eu lieu lorsque le bureau du Premier Ministre, situé au 10 Downing Street, a publié sur Internet l'intégralité de la déclaration préparée pour l'événement dans sa forme originale.

---

# Comment fonctionne PCQVP

## 2.14 Qui travaille pour PCQVP ?

- ▶ *Au début de 2009, la coalition comptait trois employés à plein temps à Londres et un employé à plein temps en Afrique. Au niveau national, certains pays emploient des coordinateurs à temps plein alors que d'autres ne fonctionnent qu'avec des bénévoles.*

Le coordinateur international est responsable de la gestion générale de la coalition et doit aider les membres dans leurs efforts de mobilisation et de renforcement des capacités. Un comité de direction composé de cinq représentants des donateurs, qui sont également basés à Londres pour la plupart, supervise le travail du coordinateur international.

Le responsable de l'information et du plaidoyer aide le coordinateur international à mettre en œuvre les plans de campagne et à gérer les communications et les ressources documentaires pour le compte de la coalition internationale PCQVP. Le responsable de programme soutient la campagne PCQVP en développant la coalition internationale et ses relations communautaires ainsi qu'en renforçant les coalitions nationales et les capacités des membres. Ces deux postes sont sous la supervision du coordinateur international.

Au niveau régional, un coordinateur régional de PCQVP pour l'Afrique, basé au Cameroun, est responsable de la gestion de la coalition et du soutien aux organisations membres en Afrique subsaharienne. Ce poste à plein temps est sous la supervision d'un comité de gestion formé des organisations membres qui comprend notamment le coordinateur international et des représentants des membres des coalitions africaines ainsi que des donateurs qui financent ce poste. Celui-ci a été créé en raison de la croissance rapide et fulgurante de la coalition sur le continent africain qui nécessitait à l'époque – à la demande des partenaires de la campagne en Afrique – davantage de soutien pratique au niveau des efforts régionaux de mobilisation et de renforcement des capacités.

Tous les membres du personnel international/régional travaillent en étroite collaboration avec les membres de PCQVP pour soutenir les efforts internationaux de mobilisation, et avec les coalitions nationales pour soutenir la mise en œuvre de plans d'action et de programmes de renforcement des capacités propres à chaque pays.

Au niveau national, un coordinateur national (le « centre de liaison » lorsqu'il n'y a pas de coalition) est responsable de faciliter les efforts de mobilisation, de sur-

veillance et de renforcement des capacités des coalitions nationales et d'assurer la liaison entre le personnel international et les autres coalitions nationales. Ce rôle à l'échelle du pays peut être rémunéré ou bénévole, en fonction des besoins de la coalition nationale et de ses capacités de financement.

## **2.15 Pourquoi un coordinateur international a-t-il été embauché pour cette coalition d'ONG ?**

- ▶ *Un coordinateur international a été nommé à la fin de 2002 pour contribuer aux activités de mobilisation des membres de la coalition PCQVP et pour servir de centre de liaison pour le partage d'informations pour la campagne au niveau international.*

Les organisations fondatrices de PCQVP ont débattu pendant des mois de la nécessité d'embaucher ou non un coordinateur. Au départ, ces organisations avaient l'impression qu'elles pouvaient assumer elles-mêmes toutes les actions nécessaires sans l'aide d'un coordinateur. Cependant, grâce à l'appui logistique fourni par le Open Society Institute, il a été convenu qu'une personne supplémentaire pour servir et représenter tous les membres de la coalition pourrait aider à faire le lien entre PCQVP et le monde en dehors de Londres, et pour gérer les flux d'informations internes et externes. PCQVP avait également besoin que quelqu'un améliore sa portée auprès de la communauté des ONG dans les pays membres du G8 et dans les pays en développement où des groupes locaux manifestaient un intérêt grandissant pour la campagne.

Au départ, le rôle du coordinateur international, initialement embauché en novembre 2002, n'était pas de dicter une stratégie à suivre ni même de participer aux activités de mobilisation. Initialement, les priorités du coordinateur étaient de favoriser le soutien accordé à PCQVP par des organisations non gouvernementales en améliorant les relations communautaires avec la société civile, en mettant au point des ressources documentaires (lettres d'information, site Web, etc.) et en contribuant à l'organisation de réunions de campagne visant à coordonner la mobilisation.

Le coordinateur international, qui travaille dans les bureaux londoniens du Open Society Institute, relève d'un comité de gestion composé de représentants (basés à Londres) des cinq organisations fondatrices du PCQVP. Ces organisations contribuent chacune au salaire du coordinateur et aux coûts opérationnels engendrés. Le rôle du comité est d'aider à soutenir et à guider le travail quotidien du coordinateur et de gérer les questions de ressources humaines relatives au poste. L'ordre du jour stratégique du coordinateur est cependant en grande partie déterminé par les commentaires et

suggestions émis par la coalition dans son ensemble et par les priorités identifiées lors de consultations par e-mail et par téléphone ainsi que lors de réunions de stratégie.

En raison de la croissance massive de la coalition, en particulier en Afrique, il est devenu nécessaire en 2005 d'embaucher un coordinateur régional pour l'Afrique pour soutenir de manière plus constante les efforts de la coalition sur ce continent. En 2007, le poste d'agent d'information a été créé à Londres pour gérer plus efficacement les communications externes (médias et site Web, par exemple) et internes de PCQVP et ses systèmes informatiques.

Au cours de l'année 2008, le rôle de l'agent d'information a été élargi pour devenir agent d'information et de plaidoyer, et un nouveau poste de responsable de programme a été créé pour soutenir les activités de renforcement des capacités et de relations communautaires à l'extérieur de l'Afrique. L'embauche de ces nouveaux membres du personnel a permis au coordinateur international de pouvoir consacrer de plus en plus de temps à contribuer aux activités de mobilisation, aux activités politiques et au renforcement de la coalition dans les pays prioritaires.

## 2.16 Comment PCQVP est-elle financée ?

► *Étant donné que PCQVP est une coalition, les organisations membres assument elles-mêmes les coûts liés à leur travail individuel dans le domaine de la transparence des revenus. Un petit nombre d'organisations membres de PCQVP effectuent des contributions en espèces ou en nature pour soutenir des activités spécifiques de mobilisation de la coalition et paient le salaire des coordinateurs propres à PCQVP et des membres du personnel de la coalition ainsi que les coûts opérationnels, etc. Dans certains pays (surtout dans les pays en développement), même si les organisations membres assument une partie des coûts, il n'y a parfois pas suffisamment de financement pour couvrir les coûts relatifs aux activités et au personnel ; une aide est alors demandée aux donateurs.*

PCQVP ne dispose pas d'un budget central à partir duquel toutes les activités de la campagne sont payées. Les organisations membres de la coalition ne paient pas de cotisations d'affiliation. Elles sont simplement encouragées à mettre à disposition, autant que faire se peut, du temps, du personnel et des ressources pour les efforts de surveillance et de mobilisation, soit au niveau national ou international. Les coûts relatifs à des efforts conjoints de mobilisation ou les coûts de publication peuvent être partagés par les organisations membres de la coalition. Les coûts opérationnels

et les salaires du personnel international et régional sont partagés par diverses organisations membres de PCQVP.<sup>22</sup>

Au niveau des pays, le financement des coalitions nationales est principalement attribuable à des donateurs locaux présents dans ce pays et/ou à des ONG internationales qui ont grandement intérêt à soutenir les efforts pour la transparence des revenus sur le terrain. Pour financer les activités de mobilisation, de recherche et de surveillance ainsi que les coûts opérationnels des coalitions nationales, les organisations membres présentent en règle générale des demandes auprès de donateurs pour obtenir une aide collective. Cependant, certaines organisations membres individuelles peuvent également entretenir des relations distinctes avec des donateurs pour des activités liées à PCQVP mais qui ne font pas officiellement partie du plan d'action de la coalition nationale.

## **2.17 Comment les efforts de mobilisation sont-ils organisés au niveau international ?**

► *Les efforts de mobilisation à l'échelle internationale ont habituellement été organisés de manière informelle et ad hoc. Suite à l'augmentation du nombre de membres au sein de la coalition et à l'expansion de ses activités de mobilisation, PCQVP a tenté d'adopter des structures de travail plus formelles.*

Toutes les organisations membres sont encouragées à contribuer aux efforts de mobilisation de PCQVP à l'échelle internationale. Cependant, en pratique, seules les ONG ayant suffisamment de capacités, de ressources, de temps, de personnel, d'expérience, de compétences et d'intérêt à participer ont contribué aux efforts de mobilisation et y ont donné suite. Les organisations membres ne sont pas obligées de participer aux campagnes de sensibilisation. Elles sont tenues informées des développements et sont consultées au sujet des stratégies de mobilisation grâce à divers outils de communication (voir question 3.29 pour plus de détails).

Au fil du temps, PCQVP a tenté de coordonner les approches de mobilisation à l'échelle internationale de manière plus cohérente en mettant en place des groupes de travail thématiques. À l'heure actuelle, des groupes de travail se penchent sur des questions telles que les normes de comptabilité internationales, la transparence des contrats et les institutions financières internationales (voir question 3.26 pour plus d'informations).

## 2.18 Quelle est la relation entre la coalition internationale PCQVP et les coalitions nationales PCQVP ?

- ▶ *L'expression coalition internationale PCQVP fait référence à toutes les organisations de la société civile qui ont officiellement signé l'énoncé de mission de PCQVP pour soutenir la revendication pour une plus grande transparence des revenus à l'échelle mondiale. Les coalitions nationales de la société civile travaillent quant à elles à l'échelle nationale en vue d'une plus grande transparence. Elles sont toutes affiliées à PCQVP et travaillent à l'atteinte des mêmes objectifs de mobilisation et de politique, mais elles opèrent en tant qu'entités autonomes et indépendantes.*

À l'échelle internationale, bon nombre de groupes de la société civile n'ont pas signé l'énoncé de mission de PCQVP<sup>23</sup> mais soutiennent activement la campagne avec les moyens dont ils disposent. La signature de ce document n'est pas un pré-requis pour participer à PCQVP parce que la coalition est ouverte aux contributions de toutes les ONG. De plus, pour des raisons politiques ou de sécurité, il peut être plus avantageux pour certaines ONG de ne pas être officiellement liées à la campagne internationale. Cependant, lorsque cela est possible, PCQVP cherche à lister toutes les ONG participantes en tant que membres de la coalition.

Sur le plan des politiques et de la mobilisation, les stratégies des coalitions nationales sont conformes à celles de PCQVP à l'échelle internationale. C'est pour cette raison que le coordinateur international et les coordinateurs régionaux travaillent en étroite collaboration avec les coalitions nationales et leurs coordinateurs nationaux. Les coalitions nationales peuvent toutefois avoir des objectifs supplémentaires en plus du mandat global de la campagne qui comprennent des priorités et enjeux locaux relevant du contexte local.

En ce qui a trait aux opérations, les coalitions nationales sont autonomes et indépendantes de la coalition internationale. Elles gèrent leurs propres plans d'action et s'il y a lieu, leurs budgets, et elles disposent de leurs propres structures de travail. Bon nombre de ces coalitions ont également un nom qui leur est propre, ce qui est important pour tenir compte de l'identité locale.

Il est également à noter que dans certains pays il n'y a pas de coalition nationale formelle, mais qu'il y a des ONG qui participent à PCQVP. Dans ces pays, il n'est peut-être pas nécessaire de créer une coalition parce qu'il n'y a pas la masse critique nécessaire d'ONG ayant l'intérêt, le personnel et les ressources pour participer à PCQVP dans le cadre d'une coalition.

## 2.19 Comment PCQVP procède-t-elle pour créer des coalitions nationales ?

- ▶ *PCQVP adopte des approches différentes pour mettre sur pied partout dans le monde des coalitions nationales de la société civile en fonction du contexte local de chaque pays. Dans certains cas, cela passe par un développement proactif des relations communautaires avec les groupes locaux pour les encourager à participer à la campagne et pour favoriser la création de coalitions nationales. Dans d'autres cas, PCQVP répond aux demandes d'aide locales.*

Lorsque des représentants de la société civile manifestent de l'intérêt pour la mise en place d'une coalition locale PCQVP, le personnel de la coalition internationale offre à ces groupes les ressources nécessaires pour les informer des meilleures pratiques pour créer et gérer des coalitions nationales PCQVP. Il arrive souvent que le personnel de PCQVP et les ONG/donateurs de la coalition internationale partent en mission pour rencontrer ces acteurs et pour les conseiller sur les meilleures pratiques à adopter, et pour évaluer s'il est vraiment nécessaire de créer une coalition locale.

La première étape en vue de la création d'une coalition est habituellement d'organiser un atelier de partage d'informations et une séance de formation pour sensibiliser un vaste éventail de groupes de la société civile à la campagne PCQVP et aux activités d'autres coalitions ailleurs dans le monde. La participation d'ONG œuvrant dans des domaines très divers (droits de l'Homme, environnement, questions féminines, religion, peuples, etc.) est soigneusement recherchée. Des représentants de la société civile provenant de pays de la région qui ont participé à PCQVP et, le cas échéant, à l'ITIE, sont souvent invités à présenter leurs études de cas et à fournir des suggestions aux groupes locaux quant à la manière de procéder. En fonction de ces événements, une évaluation est réalisée par ces organisations locales en partenariat avec le personnel de la coalition internationale PCQVP pour déterminer s'il est nécessaire de créer une coalition nationale. Si cela est nécessaire, un plan est élaboré par les ONG locales pour mettre en place les structures de travail et l'ordre du jour de la coalition, et des donateurs sont approchés pour envisager une aide financière et technique.

---

## Étude de cas d'une coalition nationale PCQVP : Ghana

La coalition nationale PCQVP du Ghana (Publiez Ce Que Vous Payez Ghana) a été fondée en 2004 pour surveiller la divulgation, la vérification et la gestion des revenus tirés de l'extraction des vastes ressources minérales du pays. Parmi ses membres, on compte : CASSOLS, Friends of the Nation, Ghana Catholic Bishops Conference, Integrated Social Development Centre (ISODEC), Third World Network et Wassa Association of Communities Affected by Mining.

Plusieurs de ces ONG travaillaient déjà sur des questions connexes lorsque la coalition a été créée. La coalition a vu le jour en tant qu'entité informelle et imprécise qui avait pour but la sensibilisation aux questions de transparence des revenus et la surveillance de la transposition nationale de l'ITIE à l'échelle nationale, que le gouvernement du Ghana avait signée en juin 2003. Au cours de ses trois premières années d'existence, la coalition a organisé une série de tables rondes pour faire connaître la campagne PCQVP et l'ITIE ainsi que pour accroître la participation des groupes de la société civile. La coalition a également déployé des efforts pour nouer des liens communautaires avec les populations touchées par des opérations minières. Elle n'a été officialisée qu'en 2006 après avoir reçu du financement de la part de donateurs.

ISODEC, une ONG qui a été l'un des principaux moteurs de la coalition au Ghana, siège au comité national de direction de l'ITIE depuis sa création. Cette ONG a agi au nom de la coalition nationale lors de négociations avec le gouvernement, les entreprises et d'autres parties intéressées par l'élaboration d'un cadre de divulgation et par le processus de vérification de l'ITIE au Ghana. ISODEC a également travaillé en étroite collaboration avec la National Advocacy Coalition on Extractives (NACE), qui est la coalition nationale PCQVP en Sierra Leone. Le personnel d'ISODEC a fourni la formation et le renforcement des capacités dont les organisations membres de la NACE avaient besoin et a partagé avec ces dernières les leçons tirées de leur travail de mobilisation dans le secteur minier au Ghana.

La coalition tente désormais de faire entrer l'ITIE dans la législation nationale, de créer un cadre de divulgation pour les revenus provenant du secteur forestier et de répondre aux préoccupations relatives aux coûts sociaux et environnementaux et aux questions d'indemnisation. Les organisations membres espèrent également renforcer les capacités des leaders locaux et des groupes communautaires des régions minières dans le domaine de la surveillance budgétaire.

## Étude de cas d'une coalition nationale PCQVP : Azerbaïdjan

Coalition for Improving Transparency in the Extractive Industries a été la première plateforme d'ONG nationale à voir le jour pour travailler sur la question de la transparence des revenus en Asie centrale/Caucase. La coalition a été formée afin de militer pour un plus grand contrôle de la gestion des revenus pétroliers, de surveiller

l'application de l'ITIE en Azerbaïdjan et de sensibiliser les citoyens à la transparence des revenus. Lancée le 13 mai 2004 à Baku par des représentants d'environ 30 ONG locales, la coalition compte désormais plus de 100 personnes, des représentants d'ONG locales ainsi que des citoyens. Elle est gérée par un conseil de représentants de ses membres et soutenue par un coordinateur et un assistant coordinateur. La coalition dispose de règlements internes détaillés quant à ses opérations, ses stratégies et ses processus de prise de décisions. Le financement de la coalition a été fourni par les bureaux locaux d'ONG internationales ainsi que par des agences bilatérales et multilatérales de développement.

Les membres de la coalition ont joué un rôle essentiel depuis l'adoption de l'ITIE en Azerbaïdjan. Des représentants ont participé au comité national de l'ITIE et ont contribué à la sélection d'un auditeur externe. Les membres de la coalition ont négocié le premier protocole d'entente formel entre le gouvernement, les entreprises et la société civile pour fixer l'ensemble de règles et de limites du processus d'application de l'ITIE à l'échelle du pays. La coalition a publié plusieurs analyses des rapports d'audit de l'ITIE et a contribué aux longs débats publics entourant la gestion des revenus pétroliers en Azerbaïdjan. Divers types d'activités de renforcement des capacités ont également été organisées pour permettre aux membres de la coalition et au grand public d'acquérir de meilleures connaissances techniques en matière de gestion des revenus pétroliers du pays.

Pour plus de détails au sujet de cette coalition, visitez le site : [www.eiti-az.org](http://www.eiti-az.org)

---

## Progrès réalisés à ce jour par PCQVP

### 2.20 Comment la coalition PCQVP s'est-elle développée au fil du temps ?

- ▶ *D'un regroupement de quelques entités principalement basées au Royaume-Uni, PCQVP est passée à une coalition de plus de 350 ONG dans 70 pays. Plus de 25 coalitions nationales ont été créées.*

Lors de son lancement en 2002, PCQVP était soutenue par une poignée d'ONG basées au Royaume-Uni et par environ 35 ONG d'Afrique, d'Europe, d'Asie centrale/Caucase et des États-Unis. Ces ONG ont répondu à l'appel de soutien du personnel des organisations membres pour élargir la base de la coalition. Au moment de la rédaction de ce document, la coalition internationale comptait plus de 350 organisations membres

dans plus de 70 pays. Dans 27 pays, des coalitions affiliées à PCQVP sont actives et œuvrent pour une plus grande transparence des revenus au niveau national.

L'augmentation de la participation de la société civile peut en grande partie être attribuée au désir de changement qui anime les groupes de la société civile travaillant dans les pays en développement riches en ressources naturelles, étant donné l'impact dévastateur de la malédiction des ressources. La campagne correspond aux priorités locales actuelles en matière de bonne gouvernance, de RSE et de réduction de la pauvreté et a donc été un moyen utile pour les groupes locaux de faire pression pour un meilleur accès à l'information et pour une plus grande responsabilisation des dirigeants. Faire partie d'un réseau mondial comme PCQVP a permis aux groupes locaux d'être davantage entendus et vus, ce qui leur permet aussi de mieux défendre la transparence des revenus.

Le transfert de connaissances ainsi que le partage de l'expérience et des « leçons apprises » entre les militants locaux de la société civile dans les pays en développement ont également été un des principaux facteurs qui ont inspiré et motivé davantage d'ONG à rejoindre les rangs de la coalition. Un autre facteur qui a contribué à la croissance de la coalition PCQVP a été le soutien grandissant des ONG internationales qui ont été capables de consacrer du temps et des ressources aux activités de sensibilisation et aux programmes de renforcement des capacités, permettant ainsi aux ONG locales de prendre part à la campagne. L'embauche de coordinateurs PCQVP à plein temps dont le travail consiste à nouer des liens avec les communautés dans des endroits comme l'Afrique et les États-Unis a également eu un impact significatif ces dernières années en renforçant le soutien pour la campagne.

## 2.21 Quels sont quelques-uns des succès de PCQVP jusqu'à présent ?

► *La coalition PCQVP a connu quelques formidables succès. En termes de réalisations générales, la coalition a mobilisé des groupes de la société civile du monde entier en faveur de la transparence des revenus et elle a réussi à faire reconnaître à l'échelle internationale l'importance de la transparence des revenus tirés des ressources naturelles. Quant aux réalisations concrètes, celles de la coalition comprennent la création de l'ITIE. Pour la liste complète de ses réalisations, voir ci-dessous*

L'une des réalisations les plus marquantes de PCQVP à ce jour a été la mobilisation d'organisations de la société civile qui ont fait campagne collectivement aux niveaux international, national et local pour une plus grande transparence dans les industries

extractives. En relativement peu de temps, la coalition a rassemblé un grand nombre d'ONG de tous types pour faire changer les choses. Dans bon nombre de pays où PCQVP est active, les ONG n'étaient même pas capables de parler ouvertement de la question de la transparence des revenus il y a seulement quelques années de cela. Or désormais, cette question fait non seulement partie du discours public sur la potentielle corruption, mais les entreprises et les gouvernements sont également encouragés à rendre publics leurs livres comptables. De plus, PCQVP a rassemblé des donateurs, des ONG internationales et des fondations pour qu'ils soutiennent les efforts d'autonomisation et de renforcement des capacités des organisations locales de la société civile (et qu'ils augmentent leurs investissements destinés à cette fin).

Une autre réalisation majeure de la coalition est qu'elle a réussi à faire de la transparence des revenus une norme acceptée de comportement d'entreprise. La pleine transparence des paiements des entreprises n'a peut-être pas encore lieu à l'échelle internationale, mais les entreprises n'ont désormais pas d'autre choix que de participer au débat.

D'autres succès clés de la coalition (ou jalons concrets franchis grâce au rôle essentiel joué par ses membres) qui ont été récoltés suite aux efforts de mobilisation de la coalition en coulisse et en public comprennent :

- La publication par le **FMI**, en juin 2005, de son *Guide sur la transparence des recettes des ressources naturelles*<sup>24</sup> en tant que moyen d'encourager les gouvernements des pays riches en ressources naturelles à adopter les meilleures pratiques internationales.
- L'accord du **Groupe de la Banque mondiale** et de la **Banque européenne pour la reconstruction et le développement** (BERD) d'inclure la transparence des revenus dans leurs conditions de prêts aux entreprises et, au niveau des pays, de militer pour l'adhésion aux meilleures pratiques internationales en matière de transparence des revenus.
- En ce qui a trait à l'**ITIE** :
  - La participation de la société civile constitue la pierre angulaire du processus de l'ITIE. Au niveau international, la société civile dispose d'une représentation égale à celle des entreprises extractives au sein du conseil de l'ITIE. Au niveau national, l'application de l'ITIE ne peut pas aller de l'avant sans la pleine participation active de la société civile lors de toutes les étapes de la mise en œuvre. Les pays ne peuvent même pas obtenir le statut de pays « candidat » sans d'abord avoir consulté la société civile. En l'absence de PCQVP, il est possible que les ONG n'aient pas eu un tel rôle

central à jouer dans les fonctions de prise de décisions et de surveillance de l'ITIE et que la société civile y aurait peut-être seulement joué un rôle symbolique.

- Les critères d'application de l'ITIE<sup>25</sup> ont été adoptés en réponse aux préoccupations exprimées par PCQVP au sujet des pays et entreprises « parasites ».
  - Un solide règlement fixant à deux ans la durée de la validation a été approuvé.
  - L'ITIE a été enchâssée dans la loi nationale au Nigéria.
  - Le gouvernement de la Norvège s'est engagé à appliquer l'ITIE, devenant ainsi le premier pays développé riche en ressources naturelles à le faire.
  - La divulgation dans le cadre de l'ITIE a été étendue au niveau sous-national au Nigéria, au secteur forestier au Liberia et à l'industrie de la pêche en Mauritanie.
- L'**Union européenne** a adopté en 2004 la Directive sur l'harmonisation des obligations de transparence. Cette directive reconnaît pour la première fois au niveau de l'UE que les entreprises extractives et les pays membres de l'UE devraient entreprendre des mesures pour accroître la transparence des paiements versés aux gouvernements.
  - Les entreprises **Statoil Hydro, Talisman Energy et Newmont Mining** ont volontairement accepté de divulguer leurs paiements aux gouvernements, pays par pays.<sup>26</sup>
  - Les **investisseurs institutionnels et les gestionnaires de fonds de pensions**, qui représentent aujourd'hui 13 billions de dollars américains, se sont unis pour soutenir les revendications pour une meilleure transparence des paiements et recettes dans les industries extractives.

Les organisations membres de PCQVP ont également contribué à un certain nombre de développements clés qui ont un fort potentiel de progrès concrets en matière d'amélioration de la transparence des gouvernements et des entreprises :

- Le **Conseil international des normes comptables**<sup>27</sup> a mis sur pied un sous-groupe pour examiner la faisabilité d'une norme comptable qui exigerait des entreprises qu'elles divulguent leurs paiements par pays et/ou par types de paiements. En novembre 2007, le parlement européen a réclamé la création d'une telle norme.

- L'**Extractive Industries Transparency Disclosure Act**<sup>28</sup> (projet de loi sur la transparence des industries extractives), a été présenté à la Chambre des représentants des États-Unis en mai 2008 et au Sénat des États-Unis en juillet 2008. Ce projet de loi exigerait des entreprises inscrites auprès de la Securities and Exchange Commission qu'elles divulguent les paiements émis en faveur de gouvernements étrangers pour l'extraction de pétrole, de gaz et de minéraux. Ce projet de loi devrait être remis en discussion en 2009.
- En février 2008, le gouvernement de l'Azerbaïdjan et 16 co-commanditaires ont présenté une **Résolution de l'Assemblée Générale de l'ONU** intitulée « Amélioration de la transparence dans l'industrie extractive » qui appelle les gouvernements, l'industrie, la société civile ainsi que les programmes et agences de l'ONU à soutenir les efforts de promotion de la transparence dans les industries extractives, en particulier au moyen de l'ITIE. La résolution a été adoptée à l'unanimité le 11 septembre 2008.
- Le modèle multipartite de transparence est désormais transposé (par DFID) à d'autres secteurs, notamment ceux de la construction et de la médecine avec la participation des ONG comme pierre angulaire de ces initiatives.

Enfin, des revendications se font aujourd'hui entendre pour que la portée de l'aide technique offerte aux pays en développement aille au-delà de la transparence des revenus liés aux ressources naturelles et couvre les questions de l'octroi de concessions, des négociations des contrats et de l'utilisation de l'argent provenant du pétrole, du gaz et des mines. Par conséquent, c'est l'ensemble de la « chaîne de valeur » de l'industrie extractive qui est ciblé. Des travaux sont actuellement réalisés individuellement par plusieurs organisations membres de PCQVP ainsi que par la Banque mondiale par le biais de son programme « ITIE++ »<sup>29</sup>.

---

« [Publiez Ce Que Vous Payez] a établi le bien-fondé de la divulgation des paiements pour les investisseurs, les politiques publiques et les autres utilisateurs de rapports financiers et la combinaison de ces facteurs a persuadé le conseil qu'il devait recueillir les opinions d'autres groupes. » (Wayne Upton, directeur de la recherche du Conseil international des normes comptables, septembre 2006, en réponse aux demandes de PCQVP auprès de cette organisation pour l'adoption d'exigences de divulgation par pays.)

---

# Faits essentiels au sujet de l'ITIE

## 2.22 Quelle est la différence entre PCQVP et l'ITIE ?

- ▶ *PCQVP est une coalition internationale d'organisations de la société civile qui milite pour une divulgation obligatoire des paiements des entreprises et des revenus des gouvernements. L'ITIE est une initiative internationale pluripartite qui encourage les gouvernements des pays riches en ressources naturelles à mettre en place un cadre pour la divulgation et la vérification des paiements et des revenus.*

PCQVP et l'ITIE partagent le même objectif qui est l'amélioration de la transparence des revenus dans les industries extractives afin de promouvoir une bonne gouvernance dans la gestion des revenus tirés des ressources naturelles. Il existe toutefois plusieurs différences essentielles, comme le montre le tableau ci-dessous.

	PCQVP	ITIE
<b>Participants</b>	Exclusivement un mouvement de la société civile ; seules les organisations de la société civile peuvent être membres de la coalition internationale et de ses plateformes nationales affiliées.	Initiative pluripartite aux niveaux national et international à laquelle participent les gouvernements, les entreprises extractives et la société civile et bénéficiant du soutien de donateurs et d'institutions financières internationales.
<b>Approche à l'échelle internationale</b>	Les organisations membres de PCQVP font campagne pour des solutions obligatoires. Elles souhaitent faire changer les lois et règlements dans le monde pour rendre la transparence des entreprises et des gouvernements obligatoire. Leur but est la mise au point de normes internationales cohérentes pour la divulgation d'informations. PCQVP estime que l'application de l'ITIE n'est pas à elle seule suffisante pour garantir la transparence.	Les participants de l'ITIE adoptent une approche pays par pays, travaillant ensemble avec les gouvernements des pays riches en ressources naturelles pour mettre en œuvre l'Initiative conformément à ses critères d'application. Les pays y adhèrent sur une base volontaire. L'ITIE pense que les gouvernements nationaux doivent prendre en charge leurs réformes relatives à la transparence.

	PCQVP	ITIE
<b>Approche à l'échelle nationale</b>	Des coalitions nationales autonomes de la société civile affiliées à PCQVP mènent à bien divers projets de mobilisation, de recherche et de surveillance ayant pour but d'accroître la transparence des paiements, des recettes et des dépenses, à l'échelle de leur pays respectif. Là où l'ITIE est mise en œuvre, des représentants de la société civile siègent souvent dans les groupes pluripartites nationaux responsables de l'application de l'ITIE. Ces représentants jouent également le rôle de principaux gardiens de l'ITIE.	La mise en œuvre de l'ITIE est supervisée par un comité local pluripartite. Une fois que l'ITIE a volontairement été adoptée, il devient obligatoire pour toutes les parties intéressées de chaque pays de se conformer à un ensemble de règles et de procédures de base ayant été définies par le conseil de l'ITIE.
<b>Portée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Publication et vérification indépendante des paiements des entreprises et des recettes des gouvernements (« publiez ce que vous payez/publiez ce que vous gagnez »)</li> <li>– Transparence des procédures d'attribution de licences et divulgation publique des contrats (« publiez ce que vous devriez payer/publiez ce que vous ne payez pas »)</li> <li>– Transparence des dépenses (« publiez ce que vous dépensez »)</li> </ul>	Publication et vérification indépendante des paiements des entreprises et des recettes des gouvernements

## 2.23 Comment fonctionne l'ITIE ?

- **Objectif :** « Renforcer la gouvernance en améliorant la transparence et la responsabilisation dans le secteur extractif. L'ITIE établit une norme mondiale incitant les entreprises du secteur extractif à publier ce qu'elles paient et les gouvernements à divulguer ce qu'ils reçoivent. »<sup>30</sup>
- **Statut de pays candidat :** Les pays adhèrent à l'ITIE sur une base volontaire. Les gouvernements doivent prendre des mesures claires en vue de répondre aux critères de l'ITIE, notamment en produisant un plan de travail pour la mise en œuvre du processus, en consultant les organisations de la société civile et en

désignant un dirigeant national pour coordonner les efforts de transposition, s'ils veulent que leur pays soit officiellement considéré comme « candidat ». La mise en œuvre au niveau du pays est gérée par un comité multipartite dont les membres sont choisis localement.

- **Statut de pays conforme** : Après avoir obtenu le statut de candidat et entamé la phase de mise en œuvre des lignes directrices en matière de divulgation et des processus de vérification, les pays doivent se soumettre au processus de validation (vérification de certaines normes spécifiques) dans un délai de deux ans. La validation est réalisée par une entité indépendante. Les pays candidats doivent avoir réalisé diverses avancées concrètes pour obtenir le statut de « pays conforme ».
- **Gouvernance** : Au niveau international, l'ITIE est supervisée par un conseil d'administration composé de représentants des gouvernements des pays mettant en œuvre l'ITIE, des gouvernements des pays soutenant l'ITIE, des entreprises extractives, des organisations de la société civile de pays développés et en développement, d'une société de placements et d'un président. Des représentants de la Banque mondiale et du Secrétariat international de l'ITIE siègent à son conseil d'administration en tant qu'observateurs. Le conseil d'administration est responsable de la supervision et de l'approbation du processus de validation des pays candidats.
- **Soutien** : L'ITIE bénéficie du soutien d'un secrétariat international basé à Oslo, en Norvège.
- **Financement** : Les pays candidats/conformes sont encouragés à assumer les coûts liés à la mise en œuvre de l'ITIE, mais lorsque leurs ressources ou leurs moyens techniques sont insuffisants, ils peuvent bénéficier de l'aide du Fonds de fiducie de l'ITIE et/ou de l'aide bilatérale de la Banque mondiale, des gouvernements des pays soutenant l'ITIE et des agences de développement. Le secrétariat international de l'ITIE est financé par diverses sources, soit des gouvernements des pays soutenant l'ITIE, des gouvernements des pays mettant en œuvre l'ITIE, des donateurs, des entreprises extractives et des fondations à but non lucratif.
- **Statut actuel** : Au début de 2009, 26 pays participaient à l'ITIE en tant que candidats. L'Azerbaïdjan est devenu le premier pays conforme à l'ITIE lors de la conférence biannuelle de l'ITIE qui a eu lieu à Doha, au Qatar, du 16 au 18 février 2009.

# Rôle des principales parties intéressées extérieures dans la promotion de la transparence des revenus

## 2.24 Quel a été l'impact de la participation du Premier Ministre britannique Tony Blair pour sensibiliser la communauté internationale à la question de la transparence des revenus ?

► *Le soutien apporté personnellement par Tony Blair à la question de la transparence des revenus, bien que motivé principalement par des inquiétudes quant à la sécurité énergétique du Royaume-Uni, a été l'un des facteurs clés permettant d'attirer l'attention de la communauté internationale sur la transparence des revenus et de faciliter la création de l'ITIE.*

La question de la transparence des revenus avait été portée à l'attention de monsieur Blair principalement par George Soros (voir question 2.9) et par les conclusions de l'examen sur l'énergie de l'unité de stratégie du cabinet du Royaume-Uni (voir question 2.13). Il ne fait cependant aucun doute que l'étroite relation qu'il entretenait avec l'ancien PDG de BP, Lord John Browne, un des premiers partisans de la transparence des revenus quoique discret, a encouragé monsieur Blair à se pencher sur cette question. Monsieur Blair a apparemment été enthousiasmé par la nature transversale de l'enjeu de la transparence des revenus puisqu'il s'agit principalement de gouvernance, mais qu'il est également possible de faire le lien avec la réduction de la pauvreté, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et les objectifs en matière de sécurité énergétique.

Même si monsieur Blair a été la figure de proue de ce qui allait bientôt devenir l'ITIE, c'est l'unité de stratégie qui a effectué tout le difficile travail sous-jacent d'élaboration du processus sous-jacent avant son lancement et de demande de soutien auprès d'entreprises et de pays clés pour qu'ils endossent cette proposition. L'unité de stratégie s'est vue confier la mission de trouver un nouvel enjeu relatif au développement à présenter lors du Sommet mondial sur le développement durable (SMDD). L'ITIE répondait aux critères de « partenariat novateur » et était conforme aux intérêts personnels de monsieur Blair dans ce domaine.

En l'absence d'un grand évènement international tel que le SMDD, il est peu probable que le gouvernement britannique ait investi autant d'énergie et de ressources comme il a pu le faire pour le lancement de l'ITIE. Heureusement, même si cela n'était pas intentionnel, l'évènement est devenu un rassemblement de haut niveau qui a encouragé encore davantage le gouvernement du Royaume-Uni à lancer l'ITIE.

Le fait que le nom de monsieur Blair ait été associé à l'ITIE (l'initiative a d'ailleurs porté le nom officiel de « Initiative Blair » pendant des mois) constituait une raison supplémentaire de s'asseoir à la table des discussions pour les parties intéressées au Royaume-Uni et d'ailleurs. Cela a également incité le DFID, lorsqu'il a repris la gestion de ce portefeuille au nom du gouvernement britannique, à renforcer son travail pour que l'initiative soit couronnée de succès. Si l'initiative avait échoué, quand bien même la transparence des revenus n'était pas en réalité l'un des principaux enjeux du programme politique de monsieur Blair, cela aurait eu des répercussions en termes de crédibilité du Premier Ministre.

« Je crois fermement que [l'ITIE] peut contribuer de manière significative à assurer que les recettes des industries minières et énergétiques soient utilisées pour le développement. Des exemples en Iraq et ailleurs peuvent nous servir de modèle à suivre pour d'autres pays. Quelle sera alors la prochaine étape ? Pour réussir, il faut une action conjointe des gouvernements et des entreprises qui doivent travailler en tandem. Nous devons faire le lien entre « Publiez Ce Que Vous Payez » et « Publiez Ce Que Vous Gagnez ». Nous avons aussi besoin du soutien actif et des encouragements de la communauté internationale. » (Tony Blair, Conférence ITIE, Londres, le 17 juin 2003)

## 2.25 Quel rôle les entreprises ont-elles joué dans la création de l'ITIE ?

► *Les entreprises extractives ont joué différents rôles dans la création de l'ITIE. Les entreprises pétrolières ont en règle générale été plus actives que les entreprises minières. Dans l'ensemble, l'industrie extractive a soutenu l'ITIE, même si certaines entreprises ont adopté une approche plus réservée.*

Avant le lancement de l'ITIE, BP a été l'intervenant le plus incontournable. Tel que mentionné précédemment, la relation spéciale entre Lord Browne, PDG de BP et monsieur Blair, a été un facteur déterminant puisqu'elle a contribué à rassurer monsieur Blair sur l'importance de la création de l'ITIE. Le soutien accordé par monsieur Browne à la question de la transparence était le résultat des efforts de membres individuels du personnel de BP qui incitaient l'entreprise à jouer un rôle d'avant-garde dans la promotion de la transparence, surtout en Angola où d'importants intérêts commerciaux étaient en jeu. De la même manière qu'il était important que quelques personnes soient prêtes à prendre le risque de soutenir l'ITIE au sein des ONG, il était essentiel qu'il y ait des personnes prêtes à prendre ce risque au sein des entreprises pétrolières et à obtenir le concours de leurs PDG pour qu'ils appuient le mouvement pour la transparence des revenus. Les efforts de ces personnes sont la principale

raison pour laquelle BP a été la seule entreprise à répondre favorablement en 2001 aux revendications de Global Witness pour une entière transparence des paiements en Angola. En raison de cet épisode particulier, BP était également devenue de manière non intentionnelle le plus important partisan du domaine public.

Shell n'a certainement pas été aussi influente que BP, mais l'entreprise a aidé à la mise sur pied de l'ITIE en encourageant discrètement le gouvernement du Royaume-Uni. Shell est devenue en 2004 la première grande entreprise extractive à soutenir ouvertement la demande de l'ITIE pour une divulgation des données de chaque entreprise et ce, au niveau des entreprises pour chaque pays. Cet engagement est survenu alors que l'ITIE traversait une période difficile de son élaboration puisque d'autres entreprises n'étaient pas d'accord avec PCQVP sur la question de savoir si les données des entreprises devaient être agrégées pour l'ensemble d'une société internationale ou ventilées par entreprise au niveau de chaque pays. Ce geste a été fort utile et, doublé de l'engagement du gouvernement du Nigéria pour une divulgation par entreprise individuelle, il a conforté les membres de PCQVP basés dans d'autres pays dans leurs efforts pour assurer une pleine transparence de tous les flux de revenus à destination des caisses étatiques. Le soutien de Shell a sans aucun doute également incité le gouvernement du Nigéria à participer aux premières étapes de l'adoption de l'ITIE.

Les autres grandes entreprises pétrolières comme Chevron et Total se sont moins impliquées dans les discussions au moment de la création de l'ITIE. Même si elles n'ont pas ouvertement résisté à la revendication pour une plus grande transparence, elles ont fait valoir que la transparence relevait moins de la RSE que d'une obligation du gouvernement hôte.

La seule exception parmi les grandes entreprises pétrolières a été ExxonMobil. Au cours des premières réunions de l'ITIE, ExxonMobil s'est montrée particulièrement prudente face au programme de transparence des revenus.<sup>31</sup> Le scandale de Riggs Bank en 2004 a marqué un tournant pour l'entreprise qui a fait l'objet d'accusations de complicité dans des actes de corruption commis par les dirigeants de Guinée équatoriale.<sup>32</sup> Après cet incident, ExxonMobil a commencé à soutenir plus activement l'ITIE.

Les entreprises minières n'ont pas été aussi étroitement mêlées aux discussions sur la création de l'ITIE. Bon nombre d'entre elles percevaient la campagne des ONG et la création de l'ITIE comme davantage axées sur l'industrie pétrolière et, par conséquent, estimaient qu'il y avait moins d'enjeux pour l'industrie minière. Les représentants des entreprises minières avaient même déclaré que l'ITIE n'était qu'une initiative de plus sur une longue liste d'initiatives pour lesquelles elles étaient de plus en plus sollicitées.

## 2.26 De quelle manière les investisseurs ont-ils permis de faire progresser la question de la transparence des revenus ?

- ▶ *Étant donné qu'ils détiennent d'importantes participations dans les entreprises extractives publiques cotées en bourse, les fonds d'investissement peuvent avoir une influence sur les politiques d'entreprise par le biais de leurs décisions de placement. Par conséquent, le soutien des gestionnaires de fonds de placement et de fonds de pension a joué un rôle déterminant dans la création de l'ITIE et continue d'être essentiel pour faire pression afin que les pratiques et politiques des entreprises changent.*

Les investisseurs, c'est-à-dire les actionnaires d'entreprises publiques cotées en bourse, ont été un ingrédient essentiel pour donner de l'essor au mouvement mondial pour la transparence des revenus tirés des ressources naturelles. Les entreprises extractives cotées en bourse sont obligées de prendre en compte les opinions et les recommandations de leurs actionnaires et d'y donner suite concrètement. Par conséquent, les investisseurs détenant des participations dans les entreprises pétrolières et minières ont la capacité d'influencer les politiques des entreprises de manière plus directe que les ONG.

Les efforts de Katrina Litvack, de la société de placements F&C Asset Management, pour rassembler collectivement les sociétés de placement afin qu'elles offrent d'une seule voix leur appui aux revendications pour une plus grande transparence ont permis au mouvement pour la transparence des revenus de gagner en crédibilité dans le monde des affaires. Les signataires de la Investors Statement on Transparency in the Extractive Sector<sup>33</sup> (déclaration des investisseurs sur la transparence dans le secteur extractif) représentent aujourd'hui la somme collective de 13 billions de dollars américains, ce qui en fait l'une des plus importantes déclarations jamais faites par le monde des placements. La déclaration souligne le bien-fondé de la transparence des revenus d'un point de vue commercial : elle atténue les risques inhérents aux pays et elle accroît les perspectives de profits à long terme dans les pays à risques ou instables, riches en ressources naturelles. Madame Litvack est largement reconnue pour son rôle de leader dans la reconnaissance de la transparence des revenus par la communauté des investisseurs.

Les membres de PCQVP ont travaillé en étroite collaboration avec madame Litvack et avec d'autres représentants de sociétés de placement, lorsqu'une telle collaboration était possible, pour faire pression sur les entreprises pétrolières et minières afin qu'elles améliorent leurs politiques relatives à la transparence des revenus.

« Dans notre métier, plus le risque est élevé, moins la somme que nous sommes susceptibles d'investir sera grande et plus les rendements de ces investissements devront être élevés pour justifier une telle prise de risques. Donc, voici quelque chose d'intéressant : l'ITIE promet de réduire les risques de placement et de contribuer à une plus grande stabilité des marchés. . . . Étant donné les avantages évidents pour chacune des parties, il est difficile de comprendre pourquoi quelqu'un n'y serait pas favorable. » (Bob Jenkins, président de F&C Asset Management, Conférence internationale ITIE, Oslo, Norvège, le 16 octobre 2006)

## **2.27 Quel rôle les médias ont-ils joué dans la mise sur agenda de la question de la transparence des revenus ?**

- ▶ *Les médias ont beaucoup parlé du lancement de PCQVP en juin 2002 et de l'annonce faite par Tony Blair de la création de l'ITIE en septembre 2002.*

Les divers médias du monde entier ont joué un rôle utile en publiant (principalement dans la presse écrite et sur Internet) des articles et des pages en regard de l'éditorial à propos du lancement de PCQVP et de l'ITIE tout au long de 2002, ce qui a permis d'attirer beaucoup d'attention sur la question de la transparence des revenus parmi les communautés d'affaires, politiques et de développement international. (Voir en Annexe 5, à titre d'exemple, la page en regard de l'éditorial de George Soros publié dans le *Financial Times* à l'époque du lancement de PCQVP). Les médias ont également fréquemment signalé la publication de rapports et de livres sur la « malédiction des ressources » par des universitaires reconnus, ce qui a permis au mouvement pour la transparence des revenus de poser des bases solides.

## **2.28 La participation des institutions financières internationales a-t-elle joué un rôle important ?**

- ▶ *Le soutien des institutions financières internationales a donné du poids au mouvement pour la transparence des revenus. Ces institutions peuvent avoir une influence sur les politiques des entreprises et des gouvernements en matière de transparence des revenus par le biais de leurs prêts et de leurs programmes d'aide technique.*

Le Groupe de la Banque mondiale, le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), qui ont été

les institutions financières internationales (IFI) les plus actives dans ce domaine à ce jour, ont mis du temps avant d'endosser officiellement l'ITIE. Lors de son lancement, l'ITIE était soutenue par les IFI dans leur ensemble, mais elle ne bénéficiait pas de leur participation institutionnelle. L'un des principaux facteurs qui a poussé les IFI à participer activement à l'ITIE, en plus de la soutenir sur le plan rhétorique, a été une initiative prise par des membres du personnel de ces institutions qui se sont personnellement intéressés au débat sur la transparence des revenus. Ces personnes ont fait pression en interne pour que leurs institutions allouent du temps et des ressources à cette question de manière à contribuer à la mise en œuvre du processus au niveau des pays. Pour attirer l'attention de la communauté internationale sur la question de la transparence des revenus, le rôle que ces personnes ont joué depuis l'intérieur des IFI a également eu son importance.

L'une des personnes considérée par beaucoup comme étant responsable de l'instigation et de l'amplification du soutien envers l'ITIE au sein des IFI est Charles McPherson, ancien conseiller en chef du département du pétrole, gaz, mines et produits chimiques au sein du Groupe de la Banque mondiale. Monsieur McPherson a organisé la toute première conférence multipartite internationale destinée à examiner la question de la transparence des revenus. Cette conférence intitulée *Making Petroleum Revenue Work for the Poor* (Faire travailler le pétrole au service des pauvres) a eu lieu à la Banque mondiale en octobre 2002. À l'époque, ce rassemblement était perçu comme audacieux car les hauts dirigeants de la Banque mondiale craignaient que la rencontre aggrave les tensions entre les parties intéressées. Contre toute attente, les opinions des représentants des gouvernements, de la société civile, de l'industrie et du Groupe de la Banque mondiale sur le fait que la transparence des revenus devait être une priorité en matière de politiques (même si bien sûr il y avait des divergences de points de vue quant aux mécanismes de mises en œuvre) ont souvent été partagées. Cette réunion a donné le ton des futures réunions entre les groupes intéressés au cours de la période d'élaboration de l'ITIE.

Il était important d'obtenir l'appui des IFI pour un grand nombre de raisons :

- Par le biais de leurs programmes de prêts au niveau des entreprises et des pays, les IFI ont la capacité d'introduire des exigences relatives à la transparence des revenus et de militer pour une adhésion aux meilleures pratiques internationales. Les politiques de ces institutions ont une influence sur les normes suivies par les banques du secteur privé (les Principes de l'Équateur, par exemple) et par les agences de crédit à l'exportation qui soutiennent également les industries extractives. Le *Guide sur la transparence des recettes des ressources naturelles* du FMI, qui constitue un supplément à son *Manuel sur la transparence des finances*

*publiques*, a permis de définir quelles étaient les meilleures pratiques internationales en matière de transparence des paiements et des recettes. Malgré la nature volontaire de ces normes, elles ont fourni à la société civile des repères à partir desquels celle-ci peut mesurer les efforts réalisés par les gouvernements des pays riches en ressources naturelles pour réformer leurs normes de divulgation et leur gestion fiscale.

- Le soutien du Groupe de la Banque mondiale, du Fonds monétaire international et de la BERD à l'ITIE a été un important précurseur pour obtenir l'appui, davantage en termes de politiques qu'en termes de conséquences pratiques, des autres organisations internationales telles que la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement et la Banque européenne d'investissement. D'un côté, il est difficile de dire quels impacts un tel appui a eu concrètement. De l'autre, grâce aux demandes de PCQVP pour que ces institutions aillent plus loin dans leur soutien, il a été possible d'obtenir une approche plus concertée entre les organisations internationales, ce qui est un succès non négligeable. Il est important de transmettre un message plus coordonné et cohérent sur la question de la transparence des revenus aux pays en développement riches en ressources naturelles membres de la coalition et aux clients du secteur privé qui bénéficient du soutien financier de ces institutions afin de faire pression sous divers angles.

« Non seulement les membres du personnel du FMI contribuent à l'atteinte des objectifs qu'ils partagent avec l'ITIE, mais l'ITIE aide également le FMI. Une fois que les autorités des pays sont conscientes des avantages de l'ITIE, nos discussions avec eux au sujet de la transparence des revenus ont tendance à être plus fructueuses. » (Takatoshi Kato, Directeur général adjoint du FMI, Conférence ITIE, Oslo, Norvège, le 17 octobre 2006)



### 3. Évaluation de la coalition PCQVP

*Ce chapitre est divisé en deux parties. La partie A évalue les efforts de la coalition PCQVP pour mettre en œuvre son programme en matière de politiques et de mobilisation. La partie B évalue la manière dont PCQVP fonctionne en tant que coalition.*

## Partie A : politiques et mobilisation

*Cette section évalue les facteurs qui ont contribué jusqu'à ce jour aux succès de la coalition PCQVP lui permettant ainsi d'atteindre ses objectifs en matière de politiques et de mobilisation. Elle examine également les défis auxquels a été confrontée la coalition pour faire avancer son programme politique ainsi que les leçons apprises en route.*

### Objectifs et stratégie

#### 3.1 En quoi le fait d'avoir un ensemble d'objectifs prédéfinis et ciblés a-t-il été important ?

- ▶ *PCQVP s'attaquait à un enjeu qui n'avait pas encore été abordé, avec un message puissant et simple à communiquer. L'existence d'un objectif spécifique a permis aux partenaires de la coalition de s'en tenir au message. Mettre l'accent sur un nombre limité d'objectifs a été un facteur déterminant du succès de la coalition.*

PCQVP a été lancée avec un seul objectif principal en tête : accroître la transparence des paiements et des recettes provenant des industries pétrolières, gazières et minières. Ce but a été facile à comprendre et à communiquer au public ciblé par la campagne de mobilisation, à savoir les décideurs politiques, les parlementaires, les entreprises, les donateurs, les médias et la société civile.

Lorsque PCQVP a été lancée, les membres ont pris en compte le fait que d'autres campagnes et réseaux d'ONG étaient déjà en place pour faire face aux enjeux complémentaires tels que les impacts sociaux, environnementaux et sur les droits de l'Homme, qui interviennent lors de l'extraction des ressources naturelles dans les pays en développement. Par conséquent, il n'était pas nécessaire d'englober de tels enjeux dans le programme de mobilisation de PCQVP et la campagne pouvait être exclusivement axée sur la transparence des revenus, une question nouvelle et inexploitée.

PCQVP a tenté d'être aussi directe que possible en présentant la transparence des revenus comme l'élément central d'un ensemble plus large de réformes néces-

saires au progrès dans les pays en développement riches en ressources naturelles. La transparence des revenus est une campagne avec un enjeu unique qui s'inscrit dans le cadre du mouvement plus vaste pour la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption. Il est possible que cela n'ait pas toujours été communiqué assez clairement puisque PCQVP a parfois été considérée à tort comme une campagne de lutte contre la corruption. De plus, PCQVP a été critiquée pour avoir supposément ignoré d'autres questions importantes telles que le respect des droits de l'Homme et les retombées environnementale dues à l'extraction de ressources naturelles.

Néanmoins, le fait que la coalition se soit fixé un ensemble limité, mais convainquants d'objectifs a été un facteur déterminant pour le succès de PCQVP. La coalition a ainsi évité de surcharger son programme de mobilisation avec des objectifs trop divers et concurrents. En agissant de la sorte, le message clé de PCQVP (les citoyens ont le droit d'être informés) est demeuré inchangé et ses principales demandes auprès des gouvernements et entreprises n'ont pas faibli.

#### *Leçons apprises :*

- ▶ Il faut choisir des objectifs simples, clairs et ciblés.
- ▶ Une campagne axée sur un seul enjeu doit avoir conscience de ses limites, mais ne pas en avoir honte.
- ▶ Maintenir des objectifs ciblés, fermes et tranchés peut produire de bons rendements, notamment parce que les partenaires de la campagne peuvent s'y tenir plus facilement, mais également parce qu'il est plus facile de mesurer les progrès réalisés.

### **3.2 En quoi le fait d'avoir une « marque » accrocheuse pour la campagne a-t-il été important ?**

- ▶ *Le nom « Publiez Ce Que Vous Payez » exprime un objectif simple et explicite en plus d'être un appel à une action conjointe.*

La notion selon laquelle toutes les entreprises devraient « publier ce qu'elles paient » a été mise en avant pour la première fois dans le rapport de Global Witness intitulé *All the Presidents' Men* publié en mars 2002. Le nom officiel de la campagne « Publiez Ce Que Vous Payez » a ensuite été décidé lors d'une conférence téléphonique en mai 2002 tenue par les organisations fondatrices de la coalition et par George Soros pour

planifier l'événement entourant le lancement de la campagne qui devait avoir lieu à peine quelques semaines plus tard.

Il ne fait aucun doute que le nom « Publiez Ce Que Vous Payez » a aidé la coalition à rapidement retenir l'attention des entreprises, des gouvernements, des médias et des autres membres de la société civile. Ce nom a été un facteur déterminant du lancement réussi de la campagne et de l'adoption, par les acteurs stratégiquement ciblés, de ses objectifs en matière de politiques. Ce nom communique la principale revendication de la campagne et le fait de manière accrocheuse et originale. Le New York Times<sup>34</sup> a d'ailleurs vanté les mérites de ce nom qui a créé des émules.<sup>35</sup> Le nom a également été traduit en français, la deuxième principale langue de travail de la campagne qui possède désormais sa propre marque en France et en Afrique francophone. (« Publiez Ce Que Vous Payez »).

### *Leçons apprises :*

- ▶ Il ne faut pas sous-estimer la portée d'un nom accrocheur et original. Paradoxalement, le nom choisi devrait communiquer de manière nette et simple l'objectif de la campagne.
- ▶ Lorsque plusieurs langues de travail sont en jeu, il est nécessaire de choisir des traductions appropriées des titres de campagnes et des slogans.

### **3.3 La sensibilisation des groupes de la société civile dans les pays en développement était-elle une priorité ?**

- ▶ *L'expansion de la coalition dans les pays en développement riches en ressources naturelles était considérée comme une des principales priorités lors du lancement de PCQVP et a bénéficié de l'embauche d'un coordinateur international.*

L'expansion de la coalition après son lancement était un objectif essentiel pour améliorer la crédibilité de PCQVP dans les pays en développement, pour décentraliser la campagne à l'extérieur de Londres et pour donner une portée plus internationale à la campagne. Depuis le lancement, les groupes de la société civile des pays en développement ont rejoint les rangs de la coalition grâce à des efforts considérables pour nouer des liens communautaires privilégiés et grâce à des activités de partage d'informations. Les relations ont été nouées au moyen d'échanges d'e-mails, de conférences téléphoniques, de sites Web, d'échanges et de visites en personne ainsi qu'à

l'aide d'ateliers et de séminaires de formation. En outre, les groupes de la société civile se sont rapprochés par eux-mêmes du secrétariat de PCQVP pour participer à la campagne.

La prise de contact avec la société civile a été rendue possible grâce à l'embauche d'un coordinateur international et au soutien des ONG internationales travaillant déjà dans les pays en développement et qui soutenaient activement la société civile concernée par cet enjeu. Ces organisations ont non seulement joué un rôle en tant que donateurs pour soutenir les pays en développement partenaires, mais également à titre de conseillers, de formateurs, de porte-paroles et de défenseurs, avec l'appui et la légitimité des acteurs locaux.

L'une des caractéristiques importantes de PCQVP est qu'elle a supplanté les intérêts exclusivement locaux des organisations. Les coordinateurs ont agi en tant que porte-parole au nom de la campagne et bon nombre d'organisations membres ont organisé des activités pour sensibiliser les communautés, les informer et pour encourager d'autres personnes et organisations à s'impliquer. Ces efforts ont eu pour effet d'inciter d'autres organisations et personnes à prendre conscience des enjeux mis en avant par la campagne.

#### ***Leçons apprises :***

- ▶ La crédibilité des campagnes internationales dépend de la participation concrète des acteurs locaux dans les pays ciblés.
- ▶ Pour accroître le soutien apporté à la coalition, il est nécessaire de mettre en place des mécanismes efficaces de partage d'informations et de coordination, et de disposer de ressources humaines et financières pour organiser des activités de vulgarisation et de renforcement des capacités.

### **3.4 Était-il important que les politiques revendiquées par la campagne reposent sur des recherches crédibles ?**

- ▶ *Les recherches publiées par les organisations membres de PCQVP ont été décisives pour souligner l'urgence des politiques revendiquées par la coalition auprès de la communauté internationale. Les recherches réalisées en interne pour permettre l'élaboration de stratégies de mobilisation étaient également importantes pour garantir un usage à bon escient des ressources de la coalition afin que celle-ci puisse tirer pleinement parti des occasions d'atteindre ses objectifs en matière de politiques.*

Les divers rapports de recherche publiés par des ONG internationales dont Global Witness, Human Rights Watch et Oxfam, ont eu des répercussions déterminantes. Ceci était particulièrement le cas pour les rapports portant sur l'Angola. Ces études révélant l'impact de la mauvaise gestion du pétrole en Angola sur les droits de l'Homme et sur la pauvreté ont établi le bien-fondé de la transparence et ont poussé bon nombre d'entreprises et de gouvernements à réagir. Les statistiques alarmantes, en termes de souffrance humaine, de pauvreté, de réfugiés et l'ampleur de la perte ou du détournement des revenus provenant du pétrole, ont mis en lumière la nécessité de militer de toute urgence pour la transparence. De plus, ces rapports étaient fondés sur des recherches approfondies et ont conféré une grande crédibilité aux politiques revendiquées par PCQVP.

L'étude de cas sur l'Angola n'était pas la seule à donner un contexte national concret aux politiques revendiquées par PCQVP. Plusieurs autres ONG ont effectué des recherches sur les industries extractives au Tchad, au Congo-Brazzaville, au Nigéria et dans d'autres pays riches en pétrole de la région d'Asie Centrale tels que l'Azerbaïdjan et le Kazakhstan. Ces études de cas également fort documentées ont révélé que les hauts niveaux de corruption, l'instabilité, l'endettement et de pauvreté n'étaient pas propres à l'Angola. Il était critique pour PCQVP de mettre l'accent sur ces autres pays afin de lancer une campagne internationale pour la transparence des revenus et pour ne pas se limiter à l'Angola.

À de nombreuses reprises, la coalition a mandaté des rapports techniques internes sur des volets spécifiques des revendications internationales et des politiques de PCQVP. Ces évaluations ont été utiles pour permettre aux organisations membres de comprendre quels mécanismes pouvaient ou non être mis au point de manière réaliste au niveau international pour accroître la transparence des entreprises et des gouvernements.

En 2002, un étudiant de Master a été mandaté pour réaliser une étude détaillée des lois réglementant les valeurs mobilières de l'UE et du Royaume-Uni afin de déceler l'opportunité d'introduire la transparence dans les règlements d'inscription à la cote des bourses. L'étude a incité les organisations européennes membres de PCQVP à entamer une campagne ciblant la Directive sur l'harmonisation des obligations de transparence de l'UE qui, à l'époque, commençait à être négociée dans le cadre des efforts de l'UE pour harmoniser les lois sur les services financiers dans ses États membres. Grâce aux efforts de PCQVP et avec l'appui de Peter Skinner, membre du Parlement européen, l'UE a adopté en décembre 2004 une disposition de la directive stipulant que les États membres devaient encourager les entreprises extractives cotées sur leurs marchés boursiers à divulguer, pays par pays, les paiements versés à des

gouvernements hôtes. Cette disposition comprenait également un engagement de la part des gouvernements des États membres à encourager les entreprises extractives à accroître la transparence de leurs paiements à des gouvernements au sein du cadre établi par divers forums internationaux.<sup>36</sup>

En 2005, PCQVP a embauché un expert-comptable pour conseiller la coalition sur les stratégies à adopter pour avoir une influence sur le Conseil des normes comptables internationales (CNCI) et pour identifier les mécanismes permettant une divulgation des paiements, pays par pays. Si cet exercice a permis de déceler plusieurs occasions manquées, il a également trouvé des manières pour PCQVP d'avoir une influence sur les réformes comptables du CNCI à venir. En se servant des conclusions de cet exercice interne, PCQVP a décidé de publier un rapport de recherche intitulé *Extracting Transparency*.<sup>37</sup> Ce rapport a été utilisé pour faire pression sur le CNCI, sur les investisseurs et sur d'autres parties intéressées afin qu'ils soutiennent la révision des normes internationales de divulgation financière pour le secteur extractif. *Extracting Transparency* a également contribué à clarifier les détails techniques des politiques revendiquées par PCQVP en matière de normes comptables. L'exercice interne et le rapport publié ont tous deux incité PCQVP à renforcer ses efforts de mobilisation relatifs aux normes comptables.

#### *Leçons apprises :*

- ▶ Des recherches qui font autorité, idéalement publiées par de multiples sources fiables, constituent une base essentielle pour mettre sur pied un mouvement de mobilisation et pour promouvoir la crédibilité des politiques revendiquées auprès des publics externes.
- ▶ Les organisations membres de la coalition devraient être disposées à réaliser des recherches en interne et à utiliser et partager leurs conclusions pour le bien commun du mouvement et de ses membres.
- ▶ Il est important de mandater des experts (notamment des experts externes si cette capacité n'est pas disponible au sein de la coalition) pour qu'ils effectuent des recherches sur lesquelles baser les stratégies de mobilisation parce qu'elles aident à définir des priorités en matière de politiques, à se fixer des objectifs réalistes en matière de mobilisation et à accroître la crédibilité de la coalition lorsqu'elle propose des politiques comme solutions.

### 3.5 Comment PCQVP a-t-elle trouvé l'équilibre entre la nécessité de se concentrer sur sa mission et celle d'étendre sa stratégie de mobilisation ?

- ▶ *PCQVP a réussi à maintenir la plus grande partie de son attention sur un ensemble limité d'objectifs, tout en se permettant d'avoir des objectifs flexibles et d'envisager des options supplémentaires lorsque cela était nécessaire.*

Même si les principaux objectifs de PCQVP sont demeurés peu nombreux et ciblés, ses outils relatifs aux politiques et son mandat de mobilisation ont évolué et se sont élargis au fil du temps. PCQVP a commencé par revendiquer l'amendement des règles de divulgation pour les entreprises extractives cotées en bourse. La coalition était cependant consciente que cette solution n'allait pas tout régler. Même si les entreprises pétrolières, gazières et minières cotées sur les marchés boursiers (c'est le cas de la vaste majorité) étaient touchées par un tel changement de règlement, les entreprises privées ou certaines entreprises d'État ne le seraient pas. Toutefois, comme la coalition était limitée en matière de capacité, surtout en ses débuts de campagne, s'attaquer aux règlements des marchés boursiers était la meilleure utilisation des ressources limitées de la coalition en vue d'atteindre une plus grande transparence des paiements des entreprises.

Néanmoins, PCQVP a dû faire face aux critiques de certains qui estimaient que la coalition avait, tout au moins au départ, mis tous ses œufs dans le même panier, celui des marchés boursiers. La coalition n'a pas été assez active, ni en interne ni publiquement, pour expliquer plus clairement qu'en plus des règlements de divulgation des marchés boursiers, PCQVP militait aussi pour un vaste éventail de politiques portant sur des mécanismes obligatoires. Ces mécanismes comprennent une norme comptable internationale pour assurer une divulgation globale, pays par pays, ainsi que l'inclusion par le Groupe de la Banque mondiale, le FMI, les agences de crédit à l'exportation et les banques privées, de règlements sur la transparence des revenus pour tout prêt octroyé aux entreprises et aux États.

Au sein même de la coalition, il a fallu un certain temps pour élaborer et clarifier cette plateforme de mobilisations multiples. Un grand nombre d'organisations membres n'étaient pas pleinement informées ou consultées au sujet du vaste éventail d'approches que la coalition allait devoir adopter pour atteindre l'objectif de transparence, ou encore n'étaient pas suffisamment conscientes de l'importance de ces approches.

Pendant une très longue période, aucune information n'a été disponible sur les objectifs et les activités de mobilisation de PCQVP sur le site Web international de la coalition, même si les politiques revendiquées étaient expliquées dans les rapports

et dans les communiqués de presse de plusieurs ONG. Cette situation a finalement été rectifiée lorsque le site Web international a été reconçu et relancé fin 2004. Le site Web a ainsi permis de clarifier le fait que, même si PCQVP est une campagne portant sur un seul enjeu, elle n'a pas recours qu'à une seule approche pour atteindre ses objectifs.

#### *Leçons apprises :*

- ▶ Maintenir ses objectifs principaux, mais demeurer ouverts à des stratégies de mobilisation nouvelles ou différentes.
- ▶ Déterminer quelle stratégie de mobilisation aura le plus grand impact, même si les résultats escomptés ne sont pas entièrement atteints.
- ▶ Communiquer clairement ses objectifs stratégiques à ses partenaires et à son public externe.
- ▶ Prévoir suffisamment de temps et de portée pour un débat ouvert et démocratique au sein de la coalition pour évaluer et examiner les priorités stratégiques.

### **3.6 Pourquoi la coalition PCQVP a-t-elle élargi ses objectifs au-delà des revenus ?**

- ▶ *Au cours de l'année 2006, des demandes ont été formulées au sein de PCQVP même pour que le mandat de mobilisation de la coalition mette l'accent sur « Publiez Ce Que Vous Gagnez » de manière à promouvoir la publication des contrats dans l'industrie extractive et l'élaboration de procédures transparentes d'attribution de licences, et pour que soit adoptée la notion de « Publiez Ce Que Vous Dépensez » en tant qu'objectif stratégique.*

Ces questions ont été examinées à l'approche de la réunion internationale de stratégie de PCQVP qui a eu lieu en octobre 2006, à Oslo, en Norvège. Lors de ce rassemblement, il a été conclu de manière démocratique par une écrasante majorité de membres d'amender l'énoncé formel de mission de PCQVP pour refléter l'importance de la transparence des contrats et des licences et les efforts de PCQVP en vue d'une plus grande transparence dans la gestion et les dépenses des revenus tirés des ressources naturelles.

PCQVP s'est attaquée à des cibles multiples, mais a conservé le même objectif. L'ensemble des efforts de PCQVP en vue d'atteindre son objectif, soit l'éradication de la malédiction des ressources au moyen d'un plus grand accès à l'information

relative à la gestion des industries extractives, est demeuré constant depuis son lancement. Ses objectifs et approches en matière de mobilisation ont toutefois dû s'adapter pour refléter les priorités stratégiques émergentes et une plus grande compréhension empirique des défis complexes auxquels sont confrontés les pays riches en ressources naturelles. Une consultation ouverte, libre et informée des partenaires de la campagne et une autodiscipline pour garder le cap quant aux buts premiers de PCQVP afin d'éviter tout affaiblissement, ont été essentielles pour gérer de tels changements.

**Leçons apprises :**

- ▶ Maintenir ses principaux objectifs tout en s'adaptant aux priorités stratégiques émergentes est essentiel pour être en mesure de répondre aux développements externes.
- ▶ Une consultation ouverte et informée des partenaires de la coalition est vitale pour que les nouvelles priorités stratégiques fassent l'objet d'un consensus.

## Rôle de PCQVP dans l'ITIE

### 3.7 Comment PCQVP a-t-elle gagné en influence au sein de l'ITIE ?

- ▶ *Dès le début, les organisations membres de la coalition se sont positionnées au centre des négociations entourant l'ITIE et des organes de prise de décisions en jouant un rôle constructif mais critique, et en favorisant un dialogue ouvert avec toutes les parties. Cette approche a été décisive pour gagner le respect, l'attention et la légitimité des gouvernements et des entreprises. PCQVP n'a menacé de quitter l'ITIE qu'à des moments critiques et exceptionnels.*

Compte tenu des origines non gouvernementales du mouvement pour la transparence des revenus et le leadership dont font preuve les organisations membres de PCQVP dans ce domaine à l'échelle internationale, PCQVP a longtemps eu une grande influence sur le processus de création de l'ITIE. Les organisations membres ont joué un rôle constructif en aidant à façonner et à soutenir l'ITIE. Les organisations membres de PCQVP ont revendiqué dès la création de l'ITIE une ouverture au dialogue ; elles n'ont pas entamé les discussions en prenant position contre les entreprises ni en ayant comme agenda politique de faire changer les gouvernements.

Même si PCQVP a, en règle générale, soutenu l'ITIE, les organisations membres ont dû se montrer fermes à plusieurs reprises lorsque certains de leurs principaux intérêts étaient menacés. L'ITIE étant une initiative multipartite, elle ne pouvait pas continuer à aller de l'avant sans le soutien de la communauté des ONG. C'est ainsi que la délégation des ONG a été en mesure de jouer un rôle très influent dans l'élaboration des politiques de l'ITIE.

Au début de 2004, PCQVP s'inquiétait de plus en plus du phénomène de « parasitisme ». Bon nombre de pays et d'entreprises s'étaient publiquement engagés à appliquer les principes de l'ITIE, sans pour autant avoir fait preuve d'efforts significatifs pour les mettre en œuvre. PCQVP a alors menacé de quitter l'ITIE pour que les gouvernements et les entreprises acceptent des critères minimum de mise en œuvre et pour s'assurer que le processus multipartite ne résulte pas en un « nivellement par le bas ». PCQVP estimait que des critères irréductibles étaient essentiels pour veiller à ce que tous les gouvernements et toutes les entreprises participants, se conforment à des normes communes. L'adoption de critères minimaux a représenté une importante victoire pour PCQVP.

Puisque la participation de la société civile est un élément clé de l'ITIE, PCQVP a l'influence nécessaire pour militer fermement en faveur de ses convictions. La participation de PCQVP dans l'ITIE et le soutien accordé par PCQVP à l'ITIE sont des facteurs importants du succès et de la crédibilité de l'initiative. Après tout, les entreprises et les gouvernements ont besoin d'une plateforme commune avec la société civile comme PCQVP pour rendre crédible leur engagement dans des initiatives telles que l'ITIE.

### *Leçons apprises :*

- ▶ Les ONG devraient tenter de participer dès le départ aux initiatives pluripartites en tant que partenaires égaux et indépendants. Les autres groupes de parties intéressées devraient accueillir favorablement le rôle critique mais constructif que jouent les ONG.
- ▶ Les ONG doivent gérer de manière stratégique leur engagement de manière à pouvoir participer à des initiatives pluripartites tout en continuant d'assurer leur rôle d'observateurs critiques. Elles doivent maintenir une certaine distance pour préserver l'indépendance de leur voix.
- ▶ Dans les initiatives multipartites, les ONG ne devraient recourir à la menace de quitter les rangs qu'en des moments critiques, c'est-à-dire lorsque leurs principaux intérêts sont menacés.

### 3.8 En quoi le fait d'être en accord avec les principes de l'ITIE dès sa formation a-t-il été important ?

- *Le fait que les participants aient réussi à s'entendre sur les principes de l'ITIE a été un premier jalon important puisqu'il s'agissait de la première mise à l'épreuve de l'approche multipartite et parce que cette entente plaçait la participation de la société civile au cœur de l'ITIE.*

Les Principes de l'ITIE, adoptés lors de la première conférence internationale ITIE à Londres, en juin 2003, constituent la pierre angulaire de l'initiative.<sup>38</sup> Les gouvernements, les entreprises, les groupes de la société civile, les investisseurs, les organisations internationales et les donateurs participants ont tous signé ces Principes. Dans ces Principes sont enchâssés les principaux fondements de l'ITIE, notamment les responsabilités des parties intéressées pour soutenir une plus grande transparence. L'une des composantes les plus essentielles est la reconnaissance de la société civile comme partenaire au même titre que les gouvernements, les entreprises et les autres parties prenantes.

Les Principes ont servi de point de départ pour la coalition PCQVP. Dès le départ, ces Principes ont permis à la coalition de s'asseoir à la même table que les autres parties intéressées et ont ouvert les portes aux partisans de la société civile provenant du monde en développement pour qu'ils puissent participer à l'ITIE à une échelle locale. Toutefois, ces Principes soulignaient également la nature volontaire de l'ITIE au niveau international. Ce « volontariat » était considéré par bon nombre de membres de PCQVP comme un pas en arrière, au mieux, et au pire, comme une cuisante défaite pour le programme de divulgation obligatoire.

Parallèlement, PCQVP a réussi à enregistrer une petite victoire en rendant l'ITIE obligatoire au niveau national : les Principes stipulent que toute entreprise extractive ayant des activités dans un pays participant a l'obligation de divulguer des données sur les paiements qu'elle verse. L'argument en faveur de la participation de toutes les entreprises au niveau national était controversé. Finalement, les entreprises s'y sont montrées favorables parce que l'ITIE ne pouvait avoir de sens que si toutes les données de toutes les entreprises versant des revenus étaient incluses, éliminant ainsi le risque de concurrence déloyale entre entreprises. La présentation des informations sur les entreprises a néanmoins fait l'objet d'un débat pour savoir si ces informations devaient être regroupées pour l'ensemble des entreprises ou détaillées par entreprise individuelle. Au moment des négociations qui ont précédé la conférence de juin 2003, les participants ne pouvaient pas s'entendre sur cette question, si

bien que les détails relatifs à la forme que devait prendre la divulgation n'ont pas été inclus. Il a été convenu que cette question serait débattue et examinée à une étape ultérieure afin que les Principes puissent d'ores et déjà être finalisés et utilisés pour associer plus d'intervenants.

#### *Leçons apprises :*

- ▶ Les premières étapes des négociations sont une occasion importante pour les groupes de la société civile de faire intégrer les principes fondamentaux au cœur du processus multipartite. Il peut être difficile, long et compliqué d'y apporter des changements par la suite.
- ▶ La société civile (et les autres parties intéressées) devraient comprendre que souvent, il n'y a pas de solution parfaite : les négociations, de par leur nature, nécessitent des compromis de la part de tous.
- ▶ Les enjeux conflictuels peuvent, et parfois devraient, être mis de côté pour être examinés à une étape ultérieure. Cela est important pour que les parties intéressées conservent en permanence une vision d'ensemble de ce qu'essaient de faire les initiatives.

### **3.9 PCQVP a-t-elle dû renoncer à ses principes fondamentaux ?**

- ▶ *PCQVP n'a jamais dérogé à son programme de divulgation obligatoire, mais les membres de la coalition ont parfois dû le minimiser pour des raisons stratégiques afin de permettre à l'ITIE de prendre forme.*

Initialement, bon nombre de membres de la coalition PCQVP avaient des difficultés à accepter qu'une approche volontaire de l'ITIE permettrait de réaliser des progrès notables en matière de transparence à l'échelle internationale. Après tout, PCQVP avait été créée pour exiger la divulgation par les entreprises et les gouvernements parce qu'elle tenait pour acquis que les efforts volontaires ne permettraient pas une réforme universelle.

En 2002 et 2003, de nombreuses discussions au sujet de l'élaboration de l'ITIE ont eu lieu entre les parties intéressées basées au Royaume-Uni, sous la direction du ministère du Développement international du Royaume-Uni (DFID). Les ONG agissant au nom de la coalition PCQVP ont commencé à travailler dans ce cadre pour bâtir une relation de confiance et de compréhension avec les entreprises et les

gouvernements. Au cours de cette période, il est devenu clair qu'en raison de son approche volontaire, l'ITIE allait dépendre de la volonté des gouvernements hôtes à entreprendre de réels changements. Mais dans ce cas, l'accent n'était pas mis suffisamment sur la responsabilité des entreprises et des gouvernements des pays dans lesquels elles ont leur siège social (surtout des pays de l'OCDE) pour qu'ils assument leur juste part du fardeau. L'approche volontaire et pays par pays de l'ITIE était contraire à celle de PCQVP.

De plus, des discussions, il ressortait clairement que les participants penchaient pour un regroupement des données des entreprises au niveau des pays, ce qui signifiait que les données individuelles des entreprises ne seraient pas accessibles. En raison de ces contraintes, de sérieuses discussions ont eu lieu au sein de la coalition PCQVP pour savoir s'il fallait participer ou non à l'ITIE. Certains membres estimaient qu'il était préférable, d'un point de vue tactique, d'essayer d'améliorer l'initiative au fil du temps et de continuer à se concevoir comme une parties prenantes ; d'autres pensaient que PCQVP se devait de dénoncer l'initiative et d'alerter l'opinion à ce sujet.

L'un des tournants dans l'attitude de PCQVP envers l'ITIE a été la décision du Nigéria de mettre en œuvre l'initiative suite à des revendications de la part de groupes de la société civile, de Shell et de la Banque mondiale. L'annonce historique faite par le président Obasanjo en novembre 2003 a rapidement été suivie par un engagement du pays à exiger la divulgation des paiements entreprise par entreprise. Étant donné que les fondations de l'ITIE étaient fragiles, les membres de la coalition n'ont pas voulu saper la volonté des Nigériens de tenir leur promesse. Cela a permis à la société civile locale d'avoir pour la première fois l'occasion de discuter ouvertement avec le gouvernement du Nigéria de l'amélioration de la gestion des revenus tirés des ressources naturelles. De plus, toutes les entreprises ayant des activités dans ce pays seraient tenues de divulguer leurs paiements, ce qui rendait le processus obligatoire au niveau national.

L'exemple du Nigéria a démontré que PCQVP pouvait encore fonctionner au sein du cadre parfois limité de l'ITIE et produire de réels bienfaits, en partenariat avec les autres groupes de parties intéressées et ce, sans faire de compromis au sujet de ses propres principes fondamentaux.

### *Leçons apprises :*

- ▶ Au sein des initiatives pluripartites et/ou volontaires, les ONG devraient demeurer raisonnablement sceptiques et ne pas perdre de vue leurs principaux buts, mais être d'accord pour que les stratégies de mobilisation soient flexibles et mobiles puisque d'autres moyens d'atteindre ces objectifs peuvent se présenter.

### 3.10 L'ITIE a-t-elle détourné PCQVP de ses objectifs ? Ou PCQVP a-t-elle utilisé l'ITIE à son avantage ?

- ▶ *Les membres de la coalition PCQVP ont investi une importante quantité de ressources et de temps pour soutenir l'ITIE. D'une part, cela signifie que l'ITIE a englouti une importante part de l'attention et du temps que PCQVP aurait pu consacrer pour atteindre d'autres objectifs de sa campagne tels que la promotion de mécanismes obligatoires. D'autre part, au fil du temps, PCQVP a été de plus en plus en mesure de travailler au sein de l'ITIE et à l'extérieur de celle-ci pour promouvoir ses objectifs de divulgation obligatoire.*

Les parties externes intéressées au travail de la coalition ont souvent affirmé ne pas bien comprendre la différence entre PCQVP et l'ITIE. Vu de loin, bon nombre d'entre elles avaient l'impression que les deux se confondaient ! Cela est peut-être dû au fait que les membres de PCQVP ont consacré énormément d'énergie, de temps et de ressources à l'ITIE, en particulier au cours des premières années. Par conséquent, les membres de la coalition avaient parfois l'impression que la distinction n'avait pas été assez marquée entre PCQVP et l'ITIE.

D'une part, un certain nombre de membres de PCQVP estimaient qu'il était nécessaire de dévouer beaucoup de ressources et d'énergie à l'ITIE lors de ses débuts, pour façonner l'initiative et jouer le rôle de contributeur critique. De nombreuses personnes percevaient l'ITIE comme une plateforme utile pour aborder les entreprises, les gouvernements et les autres parties intéressées afin de bâtir une relation de confiance et une compréhension mutuelle qui n'avait jamais été possible jusqu'ici. L'ITIE avait la capacité de rassembler ; elle avait le potentiel d'être un moyen permettant aux sociétés civiles locales de prendre à partie leurs gouvernements pour la première fois sur cette question, avec le soutien des membres de la communauté internationale. En ce sens, l'ITIE était un forum sécuritaire qui encourageait les acteurs locaux à participer et à militer pour le changement.

D'autre part, au cours de la création de l'ITIE, certains membres de la coalition PCQVP estimaient qu'elle aurait pour effet d'éloigner la coalition de ses buts. Étant donné l'inefficacité des autres processus volontaires, bon nombre de membres de PCQVP restaient sceptiques quant au potentiel de l'ITIE et aux motivations poussant les gouvernements, les entreprises et les donateurs à participer. Ces membres craignaient que les entreprises se servent de l'existence de l'ITIE comme excuse pour ne pas en faire un processus obligatoire, seule solution, pourtant, que PCQVP considérait comme valable pour enclencher un changement à l'échelle mondiale.

PCQVP n'a jamais renoncé à son programme obligatoire, mais elle l'a stratégiquement et temporairement minimisé lorsque le cadre de l'ITIE était en cours de négociation. Il était important pour PCQVP de demeurer flexible d'un point de vue stratégique pour permettre à l'ITIE de prendre de l'ampleur. Les deux principaux facteurs qui ont poussé les membres de PCQVP à demeurer engagés au sein de l'ITIE ont été :

- Même si l'ITIE est volontaire à l'échelle internationale, l'initiative dispose de caractéristiques obligatoires au niveau national. Toutes les entreprises actives dans les pays participants doivent se conformer aux lignes directrices de divulgation.
- Les militants de la société civile des pays en développement ont de plus en plus commencé à utiliser l'ITIE comme moyen pour entamer le dialogue avec les gouvernements et les entreprises actives sur leurs territoires. Puisque l'ITIE nécessitait la participation de la société civile locale, elle pouvait devenir un instrument utile pour l'autonomisation et la mobilisation de cette dernière.

Il est possible de dire que l'ITIE a contribué à consolider des mesures obligatoires qui ont fait l'objet de négociations six ans plus tard. Les réformes des normes de comptabilité et la loi sur la transparence des industries extractives aux États-Unis ont été portées par l'engagement des investisseurs et des entreprises actifs au sein de l'ITIE. Par ailleurs, les déclarations faites dans le cadre de l'ITIE, pour témoigner de l'importance de la transparence des revenus dans la stabilité des investissements et la protection des actionnaires ont été importantes. Par rapport aux débuts de PCQVP, l'ITIE a contribué à rendre plus compréhensible les défis que pose la « malédiction des ressources », alors que ce phénomène était très peu connu et qu'il n'était pas possible, à l'époque de faire pression pour des solutions obligatoires auprès des organismes de réglementation.

Deux à trois ans après le lancement de l'ITIE, la coalition PCQVP a constaté que les progrès ralentissaient ou régressaient dans plusieurs des pays participants à l'initiative et que peu d'avancées étaient faites du côté de la transparence des entreprises. L'attention de la coalition PCQVP s'est alors tournée de manière plus significative vers son objectif de divulgation réglementaire. La publication par Save the Children UK, en mars 2005, de l'étude *Measuring Transparency Index* a été un tournant important dans le recentrage de l'attention de la coalition PCQVP sur son programme de divulgation obligatoire.<sup>39</sup> L'étude soulignait les incohérences et les lacunes des politiques des entreprises et des gouvernements des pays abritant leur siège social en matière

de transparence des revenus et ce, en dépit de leur engagement public envers le principe d'une plus grande divulgation par le biais de l'ITIE. Les gouvernements hôtes n'avaient pas été inclus dans ce premier indice. Save the Children UK soutenait que des mécanismes obligatoires étaient essentiels pour garantir la transparence dans des coins du monde non couverts par l'ITIE, pour s'assurer que les gouvernements des pays accueillant les sièges sociaux des entreprises assument leur juste part de responsabilités dans les réformes, et pour veiller à ce que les entreprises divulguent leurs données sur une base constante dans chaque pays où elles ont des activités. PCQVP a tiré parti des lacunes et failles de l'ITIE pour militer, à l'intérieur et à l'extérieur du cadre de l'ITIE, en faveur de l'adoption d'instruments tels que les normes comptables internationales et les règlements des marchés boursiers.

Il est assez ironique de noter qu'à la fin de 2006, il était devenu clair que PCQVP pouvait se servir de l'exemple de quelques pays où l'ITIE gagnait du terrain pour convaincre les décideurs politiques et les législateurs que l'adoption de mesures obligatoires à l'échelle internationale consoliderait en fait les gains réalisés par l'ITIE à l'échelle nationale. Il s'agissait d'un point particulièrement pertinent étant donné que dans bon nombre de pays, l'ITIE n'était pas incorporée dans les lois nationales. Les progrès de l'ITIE étaient par conséquent tributaires de la volonté des administrateurs au pouvoir, ce qui pouvait changer à tout moment.

L'ITIE a également convaincu des organismes tels que le Conseil des normes comptables internationales qu'il y avait un vaste consensus sur la nécessité de la transparence des revenus. Par conséquent, PCQVP soutenait que l'adoption de normes complémentaires de divulgation pour renforcer la transparence des revenus rencontrerait moins de résistance.

### *Leçons apprises :*

- ▶ Il faut donner aux initiatives suffisamment de temps et d'espace pour se développer.
- ▶ Lorsqu'elles adhèrent à des initiatives multipartites, les ONG devraient être prêtes à faire des compromis sur des points stratégiques si elles veulent tirer parti de leur participation. Toutefois, les ONG devraient demeurer vigilantes et surveiller les progrès réalisés par l'initiative et être prêtes à redéfinir leur stratégie initiale si les rendements attendus ne se sont pas matérialisés.

### 3.11 Les ONG attendaient-elles trop de résultats, trop vite de la part de l'ITIE ?

- *Le rôle de la coalition Publiez Ce Que Vous Payez, en tant que représentante de la société civile au sein de l'ITIE, est de favoriser le changement et d'assumer un rôle de surveillance sur l'application des politiques. La coalition a aussi appris à être patiente et à accepter que les progrès peuvent prendre du temps.*

Les autres parties intéressées participant au mouvement pour la transparence des revenus ont souligné que les membres de PCQVP ont joué un rôle constructif dans le processus de l'ITIE. Les ONG ont agi dans le meilleur intérêt de l'initiative en négociant des compromis avec les autres parties intéressées de l'ITIE tout en tenant compte de la vision d'ensemble des membres de la coalition et en ne cédant pas sur leurs principales demandes minimum. Les représentants de PCQVP ont en règle générale entamé les discussions avec en tête un seuil minimal et maximal, par exemple le minimum qu'accepterait la coalition comme compromis et le maximum qu'elle espérait atteindre. Les membres du forum de l'ITIE agissant au nom de PCQVP ont abondamment consulté les membres de la coalition avant les événements, de manière à vérifier que les seuils faisaient l'objet d'un consensus. À cet égard, les attentes des membres de la coalition PCQVP ont été gérées convenablement. Cette approche a permis de prévenir des célébrations trop hâtives ou de graves déceptions relatives aux progrès réalisés par l'ITIE.

Parallèlement, les ONG participantes ont été accusées par plusieurs représentants d'entreprises et de gouvernements de vouloir précipiter le processus et d'avoir exprimé de manière prématurée leurs inquiétudes quant au niveau de progrès réalisés. En effet, en participant à l'ITIE et en y investissant de grandes quantités de ressources, de personnel, de temps et d'énergie, PCQVP s'attendait vraiment à ce que l'ITIE lui rende en retour. La crédibilité de PCQVP aurait été mise en péril en cas d'échec de l'ITIE.

La coalition a dû accepter le fait que les progrès dans certains pays, particulièrement les plus fermés et autoritaires, peuvent prendre du temps. Parallèlement, le rôle de PCQVP a été celui d'un participant critique, chargé de maintenir une pression constante sur tous les groupes de parties prenantes afin que leur engagement soit mis en pratique. PCQVP a en effet servi de « méchant » au sein de l'ITIE en s'attaquant aux questions sensibles qui devaient être abordées pour réaliser des progrès. À cet égard, il n'a pas toujours été facile de trouver le bon équilibre et cela reste un effort à renouveler constamment.

### *Leçons apprises :*

- ▶ Les représentants des ONG devraient entamer les négociations avec une idée claire de leurs seuils *minimal* et *maximal* pour définir leurs limites.
- ▶ Il faut veiller à ce que les négociateurs des ONG aient un mandat clair confié par la vaste majorité des membres de la coalition pour accepter les compromis avec les gouvernements, les entreprises, etc.

## Campagne de PCQVP pour la divulgation obligatoire

### 3.12 Quelle est à ce jour la progression des efforts de mobilisation de PCQVP au sujet des règles de divulgation des marchés boursiers ?

- ▶ *Malgré la résistance des gouvernements et des entreprises, la coalition PCQVP a poursuivi ses efforts de mobilisation pour faire changer les règles de divulgation des marchés boursiers pour les entreprises extractives cotées en bourse. En conséquence, d'importants progrès ont été réalisés : la question est désormais endossée par des membres du Congrès américain et du Parlement européen. Toutefois, un certain nombre de défis restent à relever.*

Les entreprises souhaitant lever des capitaux ou dont les actions sont cotées en bourse doivent divulguer des informations au sujet de leurs activités conformément aux règles établis par l'organisme de réglementation concerné. PCQVP a travaillé à l'élaboration d'une réglementation exigeant que les entreprises cotées en bourse divulguent les paiements versés à des gouvernements et ce, pays par pays. Si ce règlement était adopté par les principaux marchés boursiers du monde, la plupart des entreprises extractives opérant à l'échelle internationale tomberaient sous l'obligation de divulguer leurs paiements.

Les membres de PCQVP aux États-Unis et en Europe sont ceux qui ont œuvré le plus activement pour que des changements soient apportés aux règlements de divulgation des marchés boursiers. Cela s'explique par le fait que la majorité des entreprises pétrolières, gazières et minières du monde sont cotées sur les marchés boursiers des États-Unis et d'Europe. En règle générale, les gouvernements et les entreprises ont été réticents à soutenir les changements obligatoires demandés par la coalition PCQVP.

La coalition PCQVP des États-Unis<sup>40</sup> a travaillé en étroite collaboration avec plusieurs membres influents du Congrès américain, notamment le congressiste Barney Frank, qui est président du comité des services financiers de la Chambre des représentants des États-Unis<sup>41</sup>, et le sénateur Charles Schumer, membre du comité bancaire du Sénat, pour présenter le projet de loi sur la transparence des industries extractives (*Extractive Industries Transparency Disclosure [EITD] Act*). La loi EITD exigerait que toutes les entreprises inscrites auprès de la Securities and Exchange Commission (SEC)<sup>42</sup> divulguent, pays par pays, tous les paiements qu'elles ont versés à des gouvernements étrangers pour l'extraction de pétrole, de gaz et de minéraux dans le cadre des états financiers déjà requis par la SEC. Cette exigence s'appliquerait à toutes les entreprises inscrites auprès de la SEC, et donc à la majorité des plus grandes entreprises pétrolières, gazières et minières ayant des activités internationales.<sup>43</sup>

La loi EITD possède un fort potentiel. Les chances qu'elle soit adoptée sont considérablement accrues par le fait qu'elle est parrainée par le président du comité de la Chambre des représentants chargé de la réglementation des services financiers et par un membre influent du comité bancaire du Sénat. Le comité des services financiers de la Chambre des représentants a organisé une commission sur le projet de loi en dépit du fait que les États-Unis étaient dans une année électorale axée sur le plan financier d'urgence, ce qui souligne l'engagement des commanditaires dans ce projet de loi. Au total, près de quarante membres du Congrès ont coparrainé le projet de loi et les deux parrains de celui-ci sont déterminés à représenter et à faire adopter cette loi par le Congrès en 2009. Si cette loi est adoptée, cela sera l'étape la plus importante jamais franchie par la coalition PCQVP suite à ses efforts pour accroître la divulgation des entreprises à l'échelle internationale.

La loi EITD aurait également un effet de contagion considérable à l'échelle internationale. Le défi pour les membres de PCQVP basés dans l'UE est d'élaborer une stratégie qui tire parti de ce projet de loi afin que les règlements de divulgation des États membres de l'UE soient également amendés en conséquence, et que la majorité des entreprises extractives à l'échelle mondiale soient soumises à ces normes de divulgation obligatoire. Ainsi, il est grandement nécessaire que les membres des coalitions PCQVP aux États-Unis et dans l'UE adoptent une approche coordonnée.

Tout au long de 2003 et 2004, les membres de PCQVP basés dans l'UE ont entretenu des relations étroites avec des membres du Parlement européen, notamment avec Peter Skinner, également président de la Commission des affaires économiques et monétaires<sup>44</sup>, au sujet de la Directive sur l'harmonisation des obligations de transparence. La directive faisait partie intégrante des efforts de l'UE pour harmoniser les règles de divulgation pour les entreprises cotées sur les marchés financiers

des États membres de l'UE. Grâce à Peter Skinner et aux pressions des membres de PCQVP, un amendement de la directive a été approuvé par l'UE pour inciter les États membres à promouvoir la divulgation publique des paiements versés à des gouvernements par les entreprises extractives cotées sur les bourses européennes et à travailler au sein des forums internationaux de transparence financière pour accroître la transparence des revenus. Si cet amendement constituait un pas en avant qui était le bienvenu, en pratique, il n'a eu que peu d'impact. Les États membres de l'UE n'ont pas été obligés d'appliquer cette disposition parce qu'elle n'était incluse que dans l'attente de la directive. Pour qu'elle soit en vigueur, les États membres doivent prendre l'initiative de l'appliquer et même s'ils l'appliquent, le langage de la disposition ne parle que d'« encourager » la divulgation par les sociétés cotées en bourse.

En mars 2006, les membres de PCQVP basés au Royaume-Uni ont réussi à pousser l'Alternative Investment Market (AIM), qui fait partie du London Stock Exchange, à introduire une nouvelle exigence pour les entreprises extractives entrant en bourse pour la première fois. AIM exige désormais que les entreprises extractives *« divulguent tout paiement agrégé dont la somme est supérieure à 10 000 livres versé à un gouvernement ou à un organisme réglementaire ou similaire par le postulant ou en son nom pour acquérir ou maintenir ses actifs. »* Cette exigence a été adoptée dans le cadre de diverses mesures conçues pour réduire les risques courus par les investisseurs suite à un certain nombre de scandales liés aux entreprises pétrolières, minières et gazières cotées à l'AIM.

En décembre 2005, le Congrès espagnol a adopté une résolution à caractère non obligatoire, soutenue par tous les partis politiques, qui appelle le gouvernement à exiger que les entreprises extractives cotées en bourse en Espagne publient tous les paiements émis en faveur de gouvernements dans tous les pays d'opérations. Même si cette résolution était la bienvenue, depuis l'adoption de la loi en 2005, ni le gouvernement ni le Congrès d'Espagne n'ont pris des mesures pour assurer le suivi de cette initiative pour la transparence.

Ces développements à l'échelle européenne sont d'une grande importance parce qu'ils reconnaissent de manière officielle l'importance d'accroître la transparence des paiements des entreprises extractives aux gouvernements. L'accent est trop souvent mis sur la transparence des gouvernements. Toutefois, étant donné que les décisions prises par l'UE et l'AIM portent sur des mesures volontaires et qu'il y existe peu de mécanismes actuels d'application, les membres de PCQVP ont encore beaucoup de chemin à faire avant de convaincre les décideurs politiques d'Europe d'adopter des exigences obligatoires de divulgation. Comme l'exemple de l'Espagne le démontre, même une fois que des lois sont adoptées, elles doivent être mises en application pour avoir un réel impact.

### **Leçons apprises :**

- ▶ Lorsqu'elles se mobilisent pour des changements réglementaires/juridiques, les ONG doivent faire preuve de :
  - Persistance — pour venir à bout de la réticence des gouvernements et des entreprises ;
  - Patience — les progrès peuvent être lents et imprévisibles.
- ▶ Il est possible de renforcer les progrès relatifs à une politique réglementaire/juridique en demandant à un membre du parlement de parrainer la question. Il est important que ce partisan soit influent dans le domaine politique pertinent.
- ▶ Il est essentiel pour les partenaires d'une coalition de coordonner étroitement leurs efforts lorsqu'ils travaillent sur des questions de mobilisation réglementaire ayant des ramifications internationales.

### **3.13 Quelle a été la progression des efforts de mobilisation de PCQVP au sujet des normes comptables ?**

- ▶ *PCQVP a pris le temps de préparer son argumentation sur la nécessité d'inclure des exigences de divulgation pays par pays dans les normes comptables internationales. Les membres de la coalition ont saisi une occasion qui s'est présentée en 2006 et ont lancé une campagne de la société civile sans précédent ayant pour cible le Conseil des normes comptables internationales (CNCI). Suite à cette campagne, le CNCI a officiellement reconnu l'importance d'accroître la transparence dans les industries extractives et a accepté de mettre sur pied un sous-groupe pour examiner la question.*

Les normes comptables établissent des règles relatives à ce qui doit paraître dans les comptes d'une entreprise. Même si ces normes sont prescrites par la loi au niveau national, il y a une tendance de plus en plus marquée vers une harmonisation des normes comptables à l'échelle mondiale en réponse à la mondialisation accrue des entreprises et des finances. La coalition PCQVP réclame qu'une norme comptable internationale, qui serait en vigueur dans plus de 90 pays, comprenne une exigence en vertu de laquelle les entreprises extractives seraient tenues de divulguer dans leurs livres de comptes les paiements émis aux gouvernements des pays dans lesquels elles ont des activités.

Le travail de PCQVP sur les normes comptables internationales a été mené par un petit groupe de membres de la coalition. Compte tenu de la technicité du sujet,

beaucoup de temps et de recherche ont été requis. Il a été difficile d'associer un grand nombre de membres de la coalition au processus. Cela ne veut pas pour autant dire que les efforts de mobilisation ont été moins efficaces. Il est permis de croire qu'il a été en fait plus productif que ce soit un petit groupe de membres de PCQVP, centrés spécifiquement sur la question et experts des normes comptables, qui coordonne et mette en place les stratégies au nom de l'ensemble des membres. Le défi de ce petit groupe de membres a été de communiquer avec le reste du réseau en employant des termes suffisamment clairs pour obtenir un soutien dans leur travail de campagne.

Les efforts de mobilisation se sont limités à faire pression sur le Conseil des normes comptables internationales (CNCI), et ont mis du temps à se développer. Au milieu de l'année 2006, alors que le CNCI avait mis en place un processus de consultation pour recueillir des commentaires sur les réformes de la norme internationale sur les informations financières relatives à la divulgation par segment, aussi connue sous le nom de IFRS 8, PCQVP a commencé à faire pression de manière concertée.<sup>45</sup> Au cours de la période de consultation, le CNCI a reçu un nombre sans précédent d'appels, de la part d'organisations de la société civile, à soutenir la demande de PCQVP pour que la divulgation pays par pays des paiements versés à des gouvernements soit incluse dans le IFRS 8. Plus de 80 lettres ont été envoyées au CNCI : jamais auparavant, le CNCI n'avait fait l'objet d'une telle campagne de mobilisation intense de la part de la société civile.<sup>46</sup> Des articles publiés dans les médias à l'époque où le CNCI examinait les propositions relatives à l'IFRS 8 ont également ajouté à la pression exercée sur le CNCI.

Même si le CNCI n'a finalement pas tenu compte de la demande de PCQVP dans l'IFRS 8, la pression subie par le Conseil était suffisante pour en convaincre les membres d'examiner la question. C'est ainsi que le CNCI a mandaté un groupe de travail pour consulter les parties intéressées extérieures et examiner les potentiels mécanismes futurs pouvant contribuer au débat international sur la transparence des revenus.

### *Leçons apprises :*

- ▶ N'acceptez pas qu'on vous dise « non » ! La persistance est primordiale.
- ▶ Les efforts de mobilisation sur des sujets techniques devraient être menés par des partenaires ayant l'expertise requise et des ressources suffisantes, mais en consultation avec l'ensemble de la coalition.
- ▶ Malgré les technicités et la complexités d'un enjeu, votre message doit rester clair et simple. De plus, il ne faut pas sous-estimer le pouvoir des pressions exercées collectivement par la société civile.

- ▶ Une planification stratégique proactive est essentielle pour identifier à l'avance les mécanismes pertinents et utiles pour atteindre ses objectifs en matière de mobilisation.

### **3.14 Quel impact ont eu les activités de mobilisation de PCQVP ciblant les institutions financières internationales ?**

- ▶ *Des progrès ont été réalisés pour améliorer les politiques des IFI au niveau des entreprises, mais ces mesures demeurent en grande partie inappliquées et par conséquent ont une efficacité limitée. Au niveau des pays, les IFI ont pour position de soutenir l'application de l'ITIE.*

Les institutions financières internationales (IFI), et en particulier le Groupe de la Banque mondiale et le FMI, ont une influence considérable sur les gouvernements des pays riches en ressources naturelles et sur bon nombre d'investissements réalisés par le secteur privé dans l'industrie extractive. La coalition PCQVP travaille pour que les projets dans le secteur extractif et les gouvernements des pays riches en ressources naturelles qui reçoivent l'aide des IFI soient tenus de mettre en œuvre des mesures relatives à la transparence des revenus.

À l'échelle internationale, les membres de la coalition PCQVP ont ciblé, selon des degrés variables, la Banque africaine de développement (BAfD), la Banque asiatique de développement (BAD), la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), le Fonds monétaire international (FMI) et le Groupe de la Banque mondiale qui englobe la Société financière internationale (IFC). Les activités de mobilisation de PCQVP ont consisté à faire pression sur ces institutions pour qu'elles imposent des exigences de transparence des revenus et des contrats dans les conditions qu'elles posent pour réaliser des projets d'aide à l'industrie extractive et des programmes de prêts et d'aide technique aux gouvernements. Bien que les membres de PCQVP aient fait pression sur toutes les IFI, le Groupe de la Banque mondiale, le FMI et la BERD ont été davantage ciblés parce que ce sont de plus grandes institutions avec une plus vaste présence dans le monde et par conséquent, elles ont davantage d'influence dans les pays riches en ressources naturelles.

La BERD<sup>47</sup> et l'IFC<sup>48</sup> ont fait de la transparence des paiements une condition de leur soutien aux clients de l'industrie extractive. Au niveau des pays, toutes les institutions se sont engagées à soutenir l'application de l'ITIE. De nombreuses IFI ont soutenu très activement la mise en œuvre de l'ITIE en fournissant de l'aide technique, des conseils sur les politiques et du financement. Même si cela a été une étape posi-

tive, l'ITIE n'exige rien des IFI. L'ITIE ne fait pas de la transparence une précondition d'engagement auprès des gouvernements des pays riches en ressources naturelles.

Le FMI est allé plus loin que les autres IFI à plusieurs égards. Son *Guide sur la transparence des recettes des ressources naturelles*<sup>49</sup> offre un cadre complet pour la transparence des revenus tirés des ressources naturelles qui comprend des lignes directrices pour les gouvernements sur un vaste éventail de pratiques de divulgation, de publication de rapports et de pratiques comptables. Ce *Guide* va plus loin encore en préconisant des politiques gouvernementales claires pour l'utilisation des revenus tirés des ressources naturelles telles que des processus budgétaires ouverts, et en stipulant que les bonnes pratiques nécessitent la divulgation publique de tous les contrats signés. Là où ce Guide est limité, c'est que son application est volontaire, qu'il n'a pas été signé par le conseil d'administration du FMI (il ne représente que l'opinion de son personnel) et que le processus pour sa mise en œuvre n'est pas clairement défini.

Les membres de PCQVP ont continué à faire pression sur les IFI pour qu'elles revisent leurs politiques. Une pression constante sur le FMI de la part des membres de PCQVP a donné lieu à la révision en 2007 par le FMI de son *Guide sur la transparence des recettes des ressources naturelles*. Celui-ci avait initialement été publié en juin 2005. La BERD a amélioré (quoique partiellement seulement) la formulation des dispositions relatives à la transparence des revenus et des contrats de sa politique sur l'énergie en réponse aux recommandations émises par les membres de PCQVP lors de sa période de consultation en 2006.

Le Bank Information Center, une organisation membre de PCQVP, a joué un rôle instrumental pour guider et faciliter les activités de mobilisation ciblant les IFI tant aux niveaux international que national. Ses recherches et ses études de suivi ont mis en lumière les lacunes des politiques et des performances des IFI jusqu'à ce jour et ont fourni des recommandations constructives pour améliorer ces dernières.<sup>50</sup> De tels documents ont constitué des ressources utiles pour tous les membres examinant les politiques des IFI relatives à la transparence des revenus et des contrats. De plus, ces rapports ont renforcé la pression exercée sur les IFI pour qu'elles mettent en pratique ou revoient leurs politiques de façon à se conformer aux meilleures pratiques internationales.

### ***Leçons apprises :***

- Pour que des progrès soient enregistrés en matière de modification ou d'amélioration des politiques des IFI, des pressions constantes et des efforts de suivi détaillé sont nécessaires.

- ▶ Les partenaires de la coalition ayant des connaissances spécifiques sur les IFI jouent un rôle crucial en permettant d'informer les membres de la coalition dans son ensemble et en les motivant pour qu'ils maintiennent leurs efforts de mobilisation.
- ▶ Les efforts de mobilisation sont plus efficaces aux moments où les IFI renégocient leurs politiques, lorsqu'ils ont le soutien de l'ensemble de la société civile et quand des recherches crédibles viennent appuyer les revendications politiques.

### 3.15 PCQVP a-t-elle négligé les banques du secteur privé et les agences d'exportation de crédit ?

- ▶ *PCQVP ne disposait pas de suffisamment de ressources ou d'experts pouvant se consacrer aux efforts de mobilisation ciblant les banques et les agences de crédit à l'exportation (ACE), et les instruments internationaux existants pour faire pression sur ces dernières en vue d'une réforme de leurs politiques ont été limités en portée et en efficacité.*

Les banques du secteur privé et les agences de crédit à l'exportation<sup>51</sup> (ACE), par le biais des conditions qu'elles imposent lors du financement des projets de l'industrie extractive, ont une grande influence sur l'impact que ces investissements ont sur les communautés et les pays dans lesquels ils investissent. C'est pour cette raison que les membres de PCQVP ont travaillé à incorporer des exigences relatives à la transparence des revenus et des contrats dans les conditions de financement des banques et des ACE pour les projets de l'industrie extractive *s'ils* vont de l'avant et *lorsqu'ils* iront de l'avant.

Le rôle qu'ont joué les banques et ACE en soutenant le secteur extractif et en fournissant des prêts aux gouvernements a été analysé par divers rapports d'ONG. Les membres de PCQVP ont fait de nombreux efforts pour faire pression auprès des banques, au moyen du processus des Principes de l'Équateur, et sur les ACE par le biais de l'OCDE.<sup>52</sup>

Ces efforts ont cependant été limités en taille et en portée. Cela s'explique par le fait que PCQVP ne disposait que de peu d'experts au sein de la coalition qui pouvaient travailler sur une base régulière à faire campagne pour que les banques et les ACE adoptent les exigences nécessaires relatives à la transparence des revenus. La promotion de la transparence des revenus et des contrats a été incluse dans le programme

de réformes de réseaux d'ONG plus vastes s'intéressant aux politiques des banques (BankTrack<sup>53</sup>) et des ACE (ECA-Watch<sup>54</sup>). En effet, plusieurs membres de la coalition PCQVP sont également membres de ces réseaux. Mais si ces réseaux constituaient un soutien supplémentaire apprécié, la question de la transparence dans les industries extractives n'était qu'un des nombreux enjeux de leur programme. Les autres membres de PCQVP disposaient de moyens limités pour participer et soutenir le travail de BankTrack et d'ECA-Watch et pour faire de la transparence un enjeu prioritaire lors des processus de négociations entre les banques et les membres de l'OCDE.

La complexité de cet enjeu en lien avec les banques et les ACE (comportant souvent des ententes techniques et des accords complexes) a également rendu plus difficile une campagne dans ce domaine, susceptible d'attirer l'attention du public ou des médias.

Les instruments internationaux disponibles pour faire progresser ces types d'efforts spécifiques se sont également montrés inefficaces. À titre d'exemple, la révision en 2006 des Principes de l'Équateur (PE), qui offrent aux banques un ensemble de références sociales et environnementales à considérer avant d'octroyer un financement pour un projet, avait un but spécifique et il était difficile d'inclure la transparence des revenus et des contrats dans ce programme. Les PE sont également volontaires et disposent de peu de mécanismes d'application même lorsqu'ils sont adoptés par les banques.<sup>55</sup> Sans mécanismes efficaces pour réclamer des banques et des ACE des politiques sur la transparence, et sans capacité spécifique dédiée à cette question, la coalition PCQVP ne disposait que de peu de marge de manœuvre.

### *Leçons apprises :*

- ▶ Si les possibilités de soutenir un programme de mobilisation spécifique sont limitées et si les efforts ne peuvent pas être soutenus par une expertise adéquate et/ou un travail régulier, alors la question ne devrait pas être classée en tant que priorité élevée. Les ressources internes limitées doivent être investies avec discernement là où le potentiel de changement est le plus élevé.
- ▶ Les membres qui sont capables de se lancer dans de tels types de mobilisation devraient se voir attribuer un rôle clair de leader et devraient transmettre des rapports aux autres membres ou les consulter lorsque cela est nécessaire.

### 3.16 Pourquoi la transparence des contrats est-elle devenue un des objectifs des membres de la coalition PCQVP ?

- *Les contrats déterminent quelle quantité de revenus sera perçue par un gouvernement pour un projet de l'industrie extractive. Les membres de PCQVP ont commencé à se mobiliser sur cet aspect de la question alors que les citoyens locaux cherchent davantage à savoir si une bonne entente a été négociée dans l'intérêt du pays et de sa population.*

La divulgation publique des contrats aidera à informer les citoyens de la quantité de revenus que leur gouvernement est supposé recevoir en lien avec l'extraction des ressources naturelles, et cette somme peut être comparée à celle réellement touchée par le gouvernement. En effet, les contrats du secteur de l'industrie extractive fixent en général les déterminants du flux potentiel de revenus du gouvernement tels que les ententes de partage de revenus, les impôts, les redevances, les primes, les avantages sociaux ainsi que les exemptions à ces dispositions.

Les membres de la coalition PCQVP ont commencé à faire campagne pour la transparence des contrats de l'industrie extractive en complément de ses efforts de mobilisation relatifs à la transparence des paiements et des revenus. Non seulement les citoyens veulent savoir quelles sommes sont payées et reçues, mais ils veulent également savoir si ces paiements sont exacts et dans l'intérêt du public. Les contrats fixent également les modalités qui prévalent souvent sur les lois locales et ils ont donc un impact sur les droits de la personne, sur l'environnement et sur les communautés productrices.

La coalition PCQVP a réalisé des progrès politiques importants sur la question de la transparence des contrats :

- Le *Guide sur la transparence des recettes des ressources naturelles* du FMI reconnaît l'importance de la transparence des contrats. Le *Guide* affirme qu'il est fort probable que les termes contractuels deviendront généralement connus au sein de l'industrie extractive après la signature du contrat et que leur divulgation publique « devrait en fait renforcer la position du gouvernement dans les négociations, puisque l'obligation de divulguer le résultat de ces négociations aux membres du parlement et au grand public constitue une pression sur le gouvernement pour qu'il négocie un marché avantageux ». <sup>56</sup>
- La Banque mondiale, par le biais de l'IFC, a adopté une politique qui, lorsqu'elle sera graduellement déployée, exigera de ses clients de l'industrie extractive qu'ils divulguent les conditions pertinentes des principaux accords pouvant intéres-

ser le public, tels que les accords conclus avec des gouvernements hôtes et les ententes intergouvernementales et ce, pour l'ensemble des nouveaux projets « d'importance » (définis comme étant ceux qui représentent 10 % ou plus des revenus d'un gouvernement).<sup>57</sup>

- Aux États-Unis, les membres de PCQVP ont réussi à faire pression pour que soit incluse, dans les projets de loi sur les crédits alloués aux opérations à l'étranger, une formulation qui exige que le gouvernement américain incite les institutions financières internationales à inclure des exigences relatives à la transparence des contrats dans leurs conditions de prêt.<sup>58</sup>

Malgré ces étapes franchies, les membres de PCQVP ont rencontré de nombreux obstacles en tentant d'obtenir le soutien général de l'industrie extractive et des gouvernements des pays producteurs. En règle générale, les entreprises ont soutenu que les contrats sont des documents sensibles d'un point de vue commercial et que leur divulgation pourrait mettre en péril leur compétitivité. Les gouvernements, quant à eux, ont déclaré que la transparence des contrats nuirait à leur pouvoir de négociation des contrats futurs et qu'elle pourrait inciter les entreprises à quitter le pays pour aller explorer et produire ailleurs. Pour continuer à faire progresser le programme de la transparence des contrats, les membres de PCQVP devront accroître leurs efforts pour arriver à contrer ces arguments.

À l'heure actuelle, il n'y a aucun mécanisme international qui pourrait favoriser la transparence des contrats. Par conséquent, la coalition a mis l'accent sur plusieurs cibles internationales. Cette stratégie a comporté un certain nombre de défis. Les IFI ont à ce jour été les principales cibles de ces efforts. Malgré certains progrès, il n'est pas encore certain que les IFI vont permettre un changement en profondeur à l'échelle internationale dans le domaine de la transparence des contrats. Cependant, avec le lancement du programme « ITIE++ » de la Banque mondiale, qui porte notamment sur les processus contractuels et la négociation de contrats, l'enjeu gagne du terrain.

Des efforts ont également été déployés pour influencer les agences de crédit à l'exportation, mais n'ont permis que des avancées limitées jusqu'à présent. Actuellement, la promotion de la transparence des contrats ne fait pas partie du mandat de l'ITIE au niveau international ni au niveau national. Par conséquent, des recherches supplémentaires pourraient être nécessaires pour déterminer les objectifs de la coalition dans ce domaine. En règle générale, les efforts de mobilisation des organisations membres de PCQVP sont désormais concentrés au niveau des pays individuellement. Certains membres de PCQVP participent même activement à des processus d'examen de contrats, notamment en République de Guinée.

En termes organisationnels, la transparence des contrats a été un ajout relativement récent au programme de plusieurs organisations membres de PCQVP. En fait, ces dernières ne travaillent pas toutes activement sur cet enjeu ; les efforts déployés pour cette question sont essentiellement menés par certaines organisations membres ayant un intérêt actif et des connaissances pertinentes. La transparence des contrats est toutefois devenue un élément clé des programmes de renforcement des capacités et des ateliers de formation offerts par les organisations membres de la coalition dans les pays en développement riches en ressources naturelles.

#### *Leçons apprises :*

- ▶ La résistance des entreprises et des gouvernements à certains objectifs politiques spécifiques (tels que la transparence des contrats) peut être surmontée au fil du temps et ne devrait pas nuire à la poursuite des objectifs d'une coalition en matière de mobilisation.
- ▶ Les objectifs de mobilisation et les instruments permettant d'atteindre les revendications politiques devraient être clairement définis, que ce soit au niveau international ou national.
- ▶ Il est essentiel que les partenaires d'une coalition soient adéquatement équipés pour se lancer dans de nouvelles revendications politiques et de nouveaux objectifs en matière de mobilisation. La formation et le renforcement des capacités des partenaires d'une coalition devraient être au nombre des priorités après le lancement de nouvelles activités de mobilisation dans le but de promouvoir une vaste sensibilisation et d'accroître la coopération entre les membres.

## Relations de PCQVP avec les entreprises extractives

### **3.17 PCQVP a-t-elle trop mis l'accent sur les entreprises pétrolières et gazières au détriment des entreprises minières ?**

- ▶ *Étant donné l'ampleur des controverses dans le secteur pétrolier et le fait que la société civile d'une majorité de pays riches en pétrole demandait que l'accent soit mis sur l'industrie pétrolière, d'un point de vue stratégique, PCQVP avait plus à gagner en se concentrant sur les entreprises pétrolières*

Les premières réalisations de PCQVP sont nées des efforts de transparence dans des pays riches en pétrole de l'Afrique subsaharienne et de la région Caspienne. Il était donc naturel que les efforts de la campagne, surtout pendant les premières années, soient axés sur l'industrie pétrolière. Les importantes rentrées d'argent liées à l'extraction des ressources naturelles dans ces régions riches en pétrole constituent des défis considérables pour les gouvernements et les citoyens de ces pays ainsi que l'occasion d'investir judicieusement dans les programmes de réduction de la pauvreté. Par conséquent, les entreprises pétrolières ont initialement été ciblées par les efforts de la campagne et le renforcement de la coalition a été axé sur les pays en développement riches en pétrole où la société civile locale souhaitait s'engager.

En raison de cette attention accordée au pétrole, moins de temps a été consacré à enquêter sur la situation dans les pays en développement riches en minéraux et à cibler les entreprises minières. Le secteur minier n'a cependant pas été ignoré. Plusieurs rapports d'ONG sur le secteur minier, notamment publiés par Oxfam America<sup>59</sup> et par CAFOD,<sup>60</sup> ont mis en évidence les efforts pour promouvoir la transparence des revenus dans le secteur minier. Les recherches et les efforts de mobilisation de bon nombre de groupes locaux en République démocratique du Congo, au Ghana et en Indonésie, par exemple, ont été très utiles pour identifier l'étendue de la corruption et de la mauvaise gestion des industries minérales et pour proposer des solutions concrètes à l'amélioration de la transparence. Toutefois, il est permis de croire que PCQVP n'a pas suffisamment mis en avant, dans ses communications et ses relations externes, le travail des membres de la coalition ciblant les entreprises minières et les succès enregistrés dans ce domaine.

Il est également important de noter que les impacts sur les droits de l'Homme ainsi que les impacts sociaux et environnementaux étant ressentis à un niveau très local dans les pays producteurs de minéraux, il faut que la divulgation de données soit effectuée à un niveau infra-national pour être utile aux communautés locales.

### *Leçons apprises :*

- ▶ Si l'on dispose de ressources limitées, il faut fixer son attention et son énergie là où la campagne peut avoir le plus d'impact.
- ▶ Les priorités de la campagne devraient être déterminées autant que possible de la base vers le haut, c'est-à-dire en réponse aux demandes de la société civile locale.
- ▶ Il faut assurer la mise en valeur du vaste éventail d'activités menées par une coalition afin de représenter équitablement les divers programmes de travail des membres.

### 3.18 Le dialogue entre PCQVP et les entreprises a-t-il été efficace ?

- ▶ *Même si PCQVP a travaillé de manière constructive avec la plupart des entreprises, ses membres n'ont pas souvent eu de contacts directs avec les véritables décideurs au sein des entreprises, ce qui a nui à leur capacité de faire progresser leur programme auprès de la haute direction.*

L'une des principales leçons que les ONG ont apprises de leur expérience avec les entreprises dans ce cadre pluripartite a été de ne pas se contenter de parler uniquement aux services de relations publiques et aux conseillers en responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Même si ces personnes sont souvent le point d'entrée pour les ONG (et bon nombre d'entre elles ont joué un rôle positif de leader sur la question de la transparence des revenus), les membres avaient souvent l'impression de se retrouver à ne parler qu'à du personnel de rang moyen des entreprises. Certaines de ces personnes n'étaient pas capables d'influencer la politique de l'entreprise ou de prendre des décisions. Même si ces représentants avaient pour responsabilité de gérer au quotidien les questions relatives à la RSE, les membres de PCQVP auraient dû demander à interagir également avec les membres de la haute direction de manière à avoir un lien direct avec les décisionnaires des entreprises. Les membres ont également l'impression qu'il aurait été utile de consulter des avocats d'entreprises lors d'une étape antérieure puisque ces derniers peuvent fortement influencer la décision d'une entreprise d'accorder ou non son soutien. Les PDG/conseils d'administration consultent habituellement leur conseiller juridique interne avant d'adopter de nouvelles politiques.

#### **Leçons apprises :**

- ▶ Il faut maintenir le dialogue avec les décisionnaires des hautes instances des entreprises ainsi qu'avec les membres du personnel responsables de la gestion quotidienne des relations avec les ONG.

## Partie B : Aspects opérationnels

*Cette section évalue comment PCQVP a agi en tant que coalition internationale. Elle examine les forces et les faiblesses des structures et mécanismes qui ont été utilisés pour permettre à la coalition d'agir – ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné, ce qui a été fait pour améliorer les choses et quelles leçons il est possible de tirer de ces activités.*

### Personnalités

#### 3.19 Quel est le rôle des individus au sein des coalitions ?

- ▶ *Des individus motivés et qui font preuve d'un esprit d'équipe dans leur travail sont essentiels au succès des mouvements de coalition. Dans la mesure du possible, PCQVP a essayé de s'assurer que le financement n'était pas la raison qui motivait les personnes et organisations à agir mais que leur attention était tournée vers les résultats des politiques et de la mobilisation, et de prévenir une concurrence négative entre les membres de la coalition.*

Même si les membres de PCQVP avaient des raisons différentes de participer, leur motivation à mettre un terme à la « malédiction des ressources » les unissaient. PCQVP a connu du succès uniquement en raison de l'engagement et de l'énergie des personnes travaillant au sein des organisations membres de la coalition. Ce qui a vraiment aidé PCQVP, c'est que les personnes des organisations membres intéressées et motivées à contribuer à la campagne ont donné suffisamment de leur temps et de leurs ressources. Cependant, un élément tout aussi essentiel a été le fait que ces personnes avaient à cœur de travailler en équipe pour obtenir des résultats.

Un facteur déterminant du succès de PCQVP a été le fait que les relations de travail ont été axées sur la réalisation de progrès et la réalisation de mesures concrètes plutôt que sur l'application de processus, sur des consultations sans fin ou sur l'embourbement dans des lignes directrices bureaucratiques. De plus, la pression entre pairs et un esprit de compétition constructifs entre les membres dans le domaine de l'amélioration et de la contribution ont fourni une base saine à cette dynamique de travail.

Dans la mesure du possible, PCQVP a encouragé ses membres à offrir bénévolement des journées de travail et des ressources pour animer les actions de la campagne. Cela a permis de faire en sorte que chaque membre ait son mot à dire et se sente impliqué dans la campagne. Par conséquent, les membres étaient motivés pour faire changer les politiques plutôt que d'obtenir un financement. Cela a encouragé les membres à vouloir réussir autant pour l'équipe que pour eux-mêmes.

Même s'il est vrai que le rôle des individus est primordial dans la réussite des coalitions d'ONG, on peut en dire autant pour d'autres secteurs. Les personnes engagées qui ont parrainé le concept de transparence des revenus au sein de sociétés extractives, de gouvernements, de sociétés de placement et d'organisations internationales se sont révélées être d'une très grande valeur pour permettre la réalisation de progrès sur cette question.

#### ***Leçons apprises :***

- ▶ Les personnes font toute la différence : une organisation n'est un partenaire de campagne important que si elle compte des personnes qui cherchent vraiment à faire leur contribution.
- ▶ Les succès obtenus par des ONG individuelles ou par des sous-groupes de membres de la coalition devraient être considérés comme des victoires de l'ensemble de la coalition et célébrés en conséquence.
- ▶ Des processus devraient être adoptés, formellement ou informellement, pour éviter que la concurrence pour l'obtention de financement devienne l'une des principales motivations des partenaires d'une coalition.

#### **3.20 En quoi la participation de personnalités publiques connues telles que George Soros et celle de l'Église catholique ont-elles été importantes ?**

- ▶ *L'intérêt et l'engagement personnels d'une personnalité publique proéminente telle que George Soros, qui est respecté tant dans les milieux politiques que d'affaires, ont été essentiels pour donner de la crédibilité et de l'intégrité aux revendications politiques de PCQVP. De plus, avoir une telle personnalité publique comme partenaire à long terme du mouvement a contribué à maintenir la pression sur les gouvernements et entreprises. Le soutien de l'Église catholique en Afrique, surtout lors du lancement de la campagne, a fait ressortir les arguments moraux de la campagne de PCQVP pour une plus grande transparence des revenus.*

Le soutien accordé personnellement par George Soros à PCQVP a éveillé l'attention des parties intéressées externes sur la campagne lorsqu'elle a initialement été lancée. Son soutien a conféré beaucoup d'intégrité et de pragmatisme à PCQVP. Avoir comme partisan de la coalition un porte-parole crédible ou une personnalité connue qui a la capacité d'influencer l'audience ciblée est un ingrédient clé de la réussite du projet. Monsieur Soros est un partisan de longue date de la coalition et continue de s'intéresser à la question, apportant une aide particulièrement précieuse. Son appui n'a pas été de courte durée ou de nature superficielle, visant uniquement à attirer l'attention des médias. Cet engagement de longue date a contribué à maintenir au fil du temps la pression sur les gouvernements et les entreprises pour qu'ils tiennent leurs promesses.

Parallèlement, certains membres de la communauté des ONG étaient et demeurent encore suspicieux au sujet des liens entre monsieur Soros et PCQVP. Ils pensaient qu'il pouvait y avoir des intentions cachées étant donné que monsieur Soros fait carrière dans les placements. PCQVP aurait éventuellement pu s'efforcer de clarifier le fait que si monsieur Soros participe à l'initiative, c'est qu'il croit aux principes d'une « société ouverte » et non pas à des fins commerciales ou financières présumées.

Même si le soutien de monsieur Soros a été essentiel pour que PCQVP soit prise au sérieux dans les cercles gouvernementaux et d'affaires, la déclaration faite par l'Association des Conférences Épiscopales de la Région d'Afrique centrale réclamant une plus grande transparence des revenus tirés du pétrole en Afrique et la participation à la coalition de diverses œuvres caritatives de l'Église catholique ont établi de manière persuasive le bien-fondé moral de la campagne.

### *Leçons apprises :*

- ▶ Des ambassadeurs « vedettes » peuvent être un atout clé d'une campagne, surtout s'ils sont capables d'influencer les groupes ciblés par la mobilisation et s'ils s'engagent à long terme à maintenir la pression sur ces groupes.
- ▶ La motivation des personnalités publiques à participer à une campagne de mobilisation devrait être transparente et être communiquée clairement afin de prévenir la confusion et la transmission de messages contradictoires.
- ▶ Le soutien d'un acteur ayant une position morale élevée, tel que l'Église catholique, peut donner beaucoup de crédibilité à une campagne portant sur un enjeu de développement.

### 3.21 Quel devrait être le rôle du coordinateur international ?

- ▶ *Le coordinateur international de la coalition PCQVP a été embauché pour « faciliter » plutôt que pour « coordonner ».*

Le rôle du coordinateur international a été de *faciliter* les activités de la coalition plutôt que de les ordonner par le haut. Les responsabilités du coordinateur ont été élargies au fil de la croissance de la coalition pour inclure la gestion de la coalition, le renforcement des capacités et la mise en application des stratégies de mobilisation. Cependant, le rôle du coordinateur en tant que médiateur n'a pas changé. Il a été maintenu, intentionnellement, tel quel depuis le départ afin que la présence d'un coordinateur ne constitue pas une excuse permettant aux autres de ne pas faire leur travail. D'après l'expérience de PCQVP, le poste de coordinateur devrait être considéré comme un poste de soutien et comme un allié des membres de la coalition et non pas comme leur patron. Une autre leçon apprise est que la raison d'être et les responsabilités de ce poste devraient être claires et transparentes pour les membres. Cela est important entre autres raisons pour gérer leurs attentes quant à ce que peut et ne peut pas faire le coordinateur.

#### *Leçons apprises :*

- ▶ Pour promouvoir la vaste appropriation des activités de mobilisation et le soutien de celles-ci par les membres de la coalition, il est important que le coordinateur des coalitions d'ONG facilite autant que possible plutôt que dicte les opérations.
- ▶ Le rôle et les responsabilités du coordinateur et des autres membres du personnel de la coalition internationale PCQVP doivent être clairement définis et communiqués aux membres de la coalition.

## Structures organisationnelles

### 3.22 PCQVP tire-t-elle parti du fait qu'elle a pris modèle sur d'autres coalitions d'ONG ?

- ▶ *Certaines des « leçons apprises » par d'autres coalitions d'ONG auxquelles participaient les membres de PCQVP ont été prises en compte de manière informelle lorsque PCQVP a été créée. En règle générale, les « structures » organisationnelles de PCQVP se sont développées de manière organique au fil du temps.*

Un examen détaillé d'autres coalitions de la société civile n'a pas été effectué avant le lancement de PCQVP. Plusieurs membres participaient également à d'autres coalitions d'ONG (par exemple, la Coalition for Corporate Responsibility ou CORE<sup>61</sup>) à l'époque et ont apporté de manière informelle les leçons tirées de leur expérience. Toutefois, s'il y a un modèle de coalition qui a été examiné, bien qu'il n'ait pas été officiellement adopté, c'est celui de la International Landmine Coalition, aussi connue sous le nom de International Campaign to Ban Landmines (ICBL).<sup>62</sup>

La coalition ICBL avait été mise en place pour rassembler des ONG aux vues similaires sous une bannière commune afin de coordonner leurs efforts de mobilisation à l'échelle internationale pour que l'utilisation de mines terrestres soit interdite. La coalition ICBL fonctionnait bien parce qu'elle avait un objectif puissant, clair et simple qui était partagé par tous les membres de la coalition dans le monde. L'ICBL opérait sans structures organisationnelles lourdes. Elle servait à partager des informations, des ressources et des compétences entre les groupes de la campagne qui travaillaient ensemble sur le même enjeu au niveau des pays et à l'échelle internationale. Dans le même ordre d'idées, la coalition PCQVP voulait, au moins au début, avoir une structure organisationnelle aussi simple, ciblée et légère en règlements et processus que possible. De cette manière, la coalition servirait d'ombrelle sous laquelle les ONG partageant les mêmes vues et faisant campagne pour la transparence des revenus pourraient faire part de leurs expériences et stratégies et travailler ensemble sur des missions conjointes de mobilisation dès que possible.

#### *Leçons apprises :*

- ▶ Les modèles de coalitions d'ONG ne peuvent pas toujours être reproduits, mais les leçons les plus pertinentes apprises au sujet de leurs structures organisationnelles et de leurs succès dans le domaine de la mobilisation devraient être pris en considération lorsqu'elles sont utiles.
- ▶ Davantage de mouvements d'ONG devraient produire des rapports sur leurs « leçons apprises » comme celui-ci !

### **3.23 Quels facteurs organisationnels ont joué un rôle clé dans la création réussie de PCQVP ?**

- ▶ *Premièrement, PCQVP est venu compléter le travail déjà entrepris par certaines ONG. Deuxièmement, les membres fondateurs ont été capables de tirer parti de leurs forces et d'exercer une influence au sein des divers groupes de parties intéressées.*

Les ONG qui se sont rassemblées pour créer PCQVP effectuaient déjà toutes un travail de développement dans des pays riches en ressources naturelles et voyaient déjà sur place des preuves de la « malédiction des ressources ». Le concept de PCQVP s'inscrivait bien dans leurs programmes de travail existants. Cette concordance a permis aux ONG de justifier leurs investissements en journées de travail et en ressources financières dans la campagne. Travailler ensemble avec d'autres ONG à la campagne PCQVP a également permis aux groupes de mettre en commun leurs ressources pour mener efficacement des initiatives de plaidoyer et de mobilisation qui, si elles étaient couronnées de succès, produiraient des résultats qui seraient mutuellement bénéfiques aux ONG participantes.

La nature complémentaire de PCQVP par rapport aux travaux en cours des ONG a été un facteur clé de la réussite de sa naissance. Elle a aussi été l'un des principaux facteurs de la mobilisation de la société civile pour soutenir la campagne, surtout dans les pays en développement riches en ressources naturelles.

L'un des avantages de la méthode de travail de la coalition PCQVP est que chaque personne ou organisation a été encouragée à assumer des rôles qui tirent avantage de ses forces. À titre d'exemple, les membres fondateurs de la coalition PCQVP se sont organisés de manière à faire pression sur les divers groupes de parties intéressées sur lesquels ils avaient de l'influence. Certains groupes avaient des liens cordiaux avec le monde des affaires, d'autres entretenaient des relations de travail étroites avec le gouvernement du Royaume-Uni et d'autres encore avaient de bonnes relations pour sensibiliser le public britannique. Ce modèle a également été vivement encouragé dans toutes les coalitions nationales de PCQVP. Cependant, pour qu'il ait un maximum d'effet, les rôles et responsabilités de chacun doivent être clairement définis et convenus afin de prévenir la duplication, la mauvaise communication et l'inefficacité. PCQVP n'a pas toujours réussi à définir clairement les rôles aux niveaux national et international.

### ***Leçons apprises :***

- ▶ Une campagne qui est capable de tirer parti du travail existant et qui s'inscrit dans les priorités des ONG est plus susceptible d'obtenir le soutien de ces groupes et des partisans potentiels.
- ▶ Une coalition qui rassemble des groupes ayant des forces distinctes sera capable de tirer parti de ses ressources pour produire un effet maximal.
- ▶ Les forces des individus et des organisations devraient être accueillies ouvertement et utilisées pour ajouter de la valeur là où le besoin s'en fait le plus sentir.

- ▶ Les rôles et fonctions des membres de la coalition (les ONG et les personnes) doivent être clairement définis.

### **3.24 Au départ, cela a-t-il été avantageux de fonctionner de manière non encadrée et ad hoc ?**

- ▶ *Une structure peu formalisée a été utile au départ parce qu'elle convenait au rythme rapide et dynamique de la campagne et parce qu'elle a permis à la coalition de rester concentrée sur la production de résultats. Il est important de ne pas s'embourber dans la bureaucratie et d'opter pour des structures qui conviennent à ses objectifs.*

PCQVP a été fondée en 2002 avec très peu de bureaucratie et de procédures de gouvernance. Ce cadre a permis un style de travail flexible et dynamique. Les membres convenaient des principaux objectifs stratégiques, mais outre cela il n'y avait pas de document de stratégie à partir duquel travailler ni de structure opérationnelle pour dicter la manière dont la campagne devait être menée. Le fait de ne pas être limité par des règles et des structures formelles a été utile parce que cette ouverture et ce dynamisme encourageaient les membres à contribuer de n'importe quelle manière possible en fonction de leur temps, de leurs ressources, de leurs capacités, de leurs compétences et de leur emplacement géographique.

Au départ, cette structure informelle était possible parce que la coalition comptait peu d'organisations membres et que les membres les plus actifs étaient tous basés à Londres. Le partage d'informations était donc facile et des réunions pouvaient être organisées périodiquement et sans grand préavis pour coordonner les stratégies de mobilisation. Cependant, cette manière de fonctionner rendait difficile d'entrer en contact avec les membres de la coalition qui n'étaient pas basés à Londres. Les membres à l'extérieur de Londres étaient désavantagés et avaient l'impression d'être tenus à l'écart des processus de prise de décisions.

La structure opérationnelle et les caractéristiques d'exploitation uniques de PCQVP se sont développées de manière organique en réponse aux demandes des membres et à l'expansion des priorités stratégiques. Cette croissance n'a pas toujours été bien gérée, mais la coalition a survécu ! Les membres ont, en règle générale, accepté les « crises de croissance » comme étant inévitables et comme faisant partie de l'expansion saine et réussie d'une coalition.

### **Leçons apprises :**

- ▶ L'organisation doit être axée sur la production de résultats ; dans certains contextes, une approche informelle avec très peu de règlements peut être bénéfique.
- ▶ Des règlements et des structures organisationnelles devraient être mis en place lorsque cela est nécessaire (notamment pendant l'expansion d'une coalition) pour améliorer et renforcer la coordination et le partage d'informations, mais ne devraient pas détourner des objectifs de progrès.
- ▶ Les membres d'une coalition devraient être disposés à revoir et à améliorer périodiquement leurs structures et méthodes de travail.

### **3.25 Quelle est l'efficacité de la coalition PCQVP en matière de gestion stratégique de ses politiques de plaidoyer et de son agenda de mobilisation ?**

- ▶ *Aucun plan stratégique détaillé n'a été élaboré lors de la création de PCQVP, bien que les grandes priorités en matière de mobilisation aient été identifiées. Aujourd'hui, la coalition dispose d'un groupe consultatif stratégique qui établit un plan d'action international. Ce plan comprend les priorités en matière de politiques et les plans en matière de mobilisation à court terme et à long terme. Cependant, suite à leur introduction, l'efficacité et l'utilité du groupe consultatif stratégique et du plan d'action international sont actuellement à l'étude.*

Plusieurs membres de PCQVP se sont demandés si davantage de temps et de ressources auraient dû être investis dès le départ pour élaborer des stratégies de mobilisation détaillées et éventuellement pluriannuelles. Les priorités stratégiques de la coalition ne paraissaient parfois pas claires pour les membres de PCQVP qui ne savaient pas quelle contribution ils pouvaient apporter pour atteindre ces objectifs de mobilisation, que ce soit à l'échelle nationale ou internationale. Bon nombre de membres, surtout dans les pays en développement, dépendaient complètement du coordinateur international qui leur transmettait l'information et les conseillait quant aux efforts de mobilisation à entreprendre.

Les membres ont aussi fait savoir que davantage aurait pu être fait pour que des experts viennent conseiller PCQVP sur sa stratégie générale de mobilisation au cours des premières années de la campagne et ce, malgré les avantages de la nature peu formalisée et ad hoc de la dynamique de travail de la coalition. Un exercice détaillé, de type cartographique, de la mobilisation aurait permis une division plus claire des

tâches et peut-être de saisir plus rapidement les occasions de faire des progrès sur des stratégies prioritaires. À diverses étapes de la campagne, les membres de PCQVP ont ainsi dû réagir aux diverses occasions qui se présentaient à eux parce qu'il y avait peu de planification à long terme.

En réalité, au moment de la création de PCQVP, les événements se sont rapidement succédés et la coalition disposait de peu de temps ou de ressources pour être sur tous les fronts. Des recherches internes ont été mandatées par PCQVP pour évaluer comment se lancer dans certains domaines spécifiques de mobilisation ou pour savoir si les membres devraient s'attaquer à toutes ces questions, étant donné les ressources humaines et les connaissances techniques limitées notamment dans le domaine des règlements des marchés boursiers et des normes comptables internationales. Même si ces études ont été utiles, seuls les membres de la coalition basés au Royaume-Uni leur ont donné suite, et elles ne portaient pas sur tous les domaines de mobilisation internationale. Donc, même si PCQVP disposait d'une stratégie spécifique pour un ou deux de ses principaux efforts de mobilisation, cela n'empêchait pas les membres de la coalition de jongler en même temps avec des questions diverses et peut-être trop nombreuses. Il n'est que normal que certains efforts n'aient pas pu aller aussi loin que requis.

Au fil du temps, PCQVP a tenté d'améliorer sa planification à long terme en se dotant premièrement d'un plan d'action international (initialement élaboré en 2006 par le coordinateur international de PCQVP) et deuxièmement, d'un groupe consultatif stratégique. Le plan sert de catalogue des activités de mobilisation à long terme de la coalition pour atteindre ses objectifs. Il se veut être un guide pour les membres de la coalition et non pas un plan directeur pour réussir. Le groupe consultatif stratégique, initialement créé en 2007, est formé à partir de deux représentants des ONG membres dans chacune des principales régions géographiques. Son mandat est de mettre au point le plan d'action international, de superviser son application et d'émettre des recommandations relatives aux priorités stratégiques de la coalition dans son ensemble.

(Les termes de référence et le mandat du groupe consultatif stratégique ainsi que d'autres structures de gouvernance et processus de la coalition font l'objet d'un examen par la coalition PCQVP au moment de la publication de ce rapport.)

### *Leçons apprises :*

- ▶ Une petite coalition peut fonctionner pendant une courte période de temps sans plan stratégique global définitif tant que ses objectifs politiques restent clairs.

- ▶ Au fur et à mesure que les coalitions s'étendent (surtout au niveau mondial), il devient de plus en plus important de définir les objectifs en matière de mobilisation et les tâches prioritaires à l'aide d'un plan d'action/plan de travail. Ce document définira clairement quels membres sont responsables de quoi et quel échéancier respecter pour leurs actions.
- ▶ Il est également important de définir clairement comment les prises de décisions stratégiques seront effectuées par la coalition (que ce soit par le personnel ou par un comité pertinent). La représentation des membres siégeant dans les organes de décisions devrait refléter la composition des membres de la coalition.

### **3.26 Le développement de structures plus formelles pour la planification de la mobilisation et la supervision stratégique a-t-il été utile ?**

- ▶ *Les structures adoptées sont encore neuves et en évolution permanente, mais au moins elles reflètent le désir croissant des membres, surtout dans les pays en développement, de jouer un rôle plus actif dans l'élaboration du programme de PCQVP.*

Jusqu'en 2007, PCQVP n'avait pas de structures formelles pour cadrer la prise de décisions stratégiques et la planification stratégique. Par conséquent, il est permis de penser que les opérations de PCQVP ont été peu démocratiques par moment. Les ONG membres ont eu raison de critiquer le manque d'inclusion dans les processus de prises de décisions.

Au cours de ses premières années, PCQVP estimait que puisque les membres se faisaient confiance, ils prendraient les meilleures décisions au sujet des priorités stratégiques. Mais à mesure que la coalition s'étendait considérablement dans la plupart des régions du monde et que les programmes stratégiques se développaient, il était devenu important de trouver un consensus au moyen de procédures de gouvernance. C'est pour cette raison que le groupe consultatif stratégique a été créé et que des lignes directrices pour la publication de documents officiels sur les politiques de PCQVP (communiqués de presse, déclarations publiques, lettres de mobilisation, etc.) ont été élaborées pour veiller à ce que les membres soient consultés.

Au moment de rédiger ce rapport, le groupe consultatif stratégique fonctionnait de manière limitée en raison de contraintes opérationnelles (langue, contraintes relatives au décalage horaire et taille du groupe) et souffrait d'un manque de clarté au sujet de son rôle et de son mandat au sein des membres. Le rôle, la composition et la fonction du groupe consultatif stratégique font actuellement l'objet d'un examen

réalisé par le personnel de PCQVP et quelques membres de la coalition dans le but de surmonter ces défis et de créer une structure de gouvernance plus efficace pour la coalition.

PCQVP a également tenté de coordonner les efforts de mobilisation en adoptant des groupes de travail thématiques. Ces groupes sont responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre des activités de mobilisation relatives à chacune des priorités internationales de mobilisation de la coalition qui ciblent :

- Les normes comptables internationales
- Les règlements des marchés boursiers
- Les institutions financières internationales
- Les agences de crédit à l'exportation
- Les banques du secteur privé
- La transparence des contrats
- L'ITIE
- L'allégement de la dette et le financement responsable
- Les sociétés d'État
- La protection des droits des militants de la société civile
- Le renforcement des capacités

N'importe quel membre de la coalition peut se joindre à ces groupes de travail à condition qu'il ou elle ait de l'expérience, des connaissances pertinentes et des ressources pour y jouer un rôle constructif. À ce jour, ces groupes de travail n'ont pas tous été vraiment actifs ou utiles. Il reste encore à déterminer si ces groupes de travail peuvent pallier de manière efficace aux déficits démocratiques de la coalition et aux lacunes en matière de mobilisation internationale. Ces groupes de travail sont toutefois le signe de l'immense croissance de l'activité de mobilisation qui a lieu à l'échelle internationale au sein de la coalition et du désir des membres de s'attaquer à des priorités communes d'une manière plus concertée et ouverte.

#### *Leçons apprises :*

- Des structures organisationnelles plus formelles devraient être adoptées progressivement. Il faut ensuite leur laisser le temps de se développer et de se renforcer.

- ▶ Parallèlement, des changements devraient être apportés et maintenus uniquement s'ils ajoutent de la valeur permettant d'améliorer la planification stratégique, la coordination de la mobilisation et la démocratisation de la prise de décisions.

### 3.27 Quelles leçons peuvent être tirées de l'expansion de la coalition ?

- ▶ *La croissance de PCQVP, tant en termes de nombre de membres qu'en termes de portée géographique, a été intentionnelle et soutenue par des activités riches en ressources variées. Cependant, gérer le rythme rapide de la croissance de la coalition a été un véritable défi, surtout pour les membres des pays en développement qui avaient besoin d'aide pour renforcer leurs capacités.*

Depuis le lancement de la campagne, d'importants efforts ont été déployés pour nouer des relations avec les communautés et pour encourager les groupes de la société civile en général et ceux des pays en développement riches en ressources naturelles en particulier à rejoindre les rangs de PCQVP. Un certain nombre d'ONG et de donateurs ont contribué à la croissance de la campagne à l'échelle internationale en fournissant des subventions à des groupes locaux et en mettant en place des programmes de renforcement des capacités. En ce sens, la croissance de la coalition a été intentionnelle.

D'un autre côté, l'élargissement de la coalition à davantage de pays n'a pas toujours été accompagné par un renforcement de la coalition. Le public externe est impressionné par le nombre de membres participant à la campagne et par la quantité de coalitions nationales qui ont été créées pour faire campagne pour la transparence. Cependant, la quantité et la qualité des contributions des membres ont été variables.

Même si de nombreuses ONG participent à PCQVP, à plusieurs occasions la responsabilité de la gestion et de la mise en œuvre des efforts de mobilisation a été trop concentrée entre les mains d'un petit nombre. Cela s'explique notamment par le fait que les membres de la coalition n'avaient pas tous les connaissances techniques ou les ressources (humaines et financières) nécessaires pour agir. Bon nombre de membres, surtout ceux des pays en développement, ne pouvaient pas participer pleinement à la coalition internationale en raison de contraintes linguistiques et/ou géographiques. Dans de nombreux cas, les membres n'ont pas eu accès aux canaux de communications et aux technologies.

Une autre explication est que la volonté d'un grand nombre de membres n'a tout simplement pas été assez forte pour qu'ils effectuent les démarches nécessaires

à la mise en œuvre des efforts de mobilisation. Cela est d'autant plus vrai en ce qui a trait aux questions de mobilisation plutôt techniques concernant les règlements des marchés boursiers, les normes comptables et les agences de crédit à l'exportation. De manière générale, au sein de vastes réseaux volontaires comme PCQVP il est facile pour les membres d'éviter les responsabilités. Toutefois, la participation active des membres de la coalition n'est pas exigée. En effet, lorsqu'elles rejoignent les rangs de la coalition internationale, les ONG doivent uniquement accepter d'adhérer à des principes généraux.<sup>63</sup> L'adoption de sanctions à l'encontre de membres ne participant pas, a d'abord été considérée comme non nécessaire et inutile, mais la coalition pourrait bien vouloir revoir ses règlements et procédures d'adhésion à l'avenir.

L'un des défis de taille a été que la croissance et l'expansion massive de PCQVP n'ont pas toujours été accompagnées par des investissements adéquats dans le renforcement des capacités des partenaires locaux de la société civile. PCQVP a été une campagne à rythme rapide, fonctionnant de manière dynamique et flexible. À certains moments, toutefois, le rythme de la campagne était trop soutenu pour bon nombre de partenaires, en particulier ceux des pays en développement qui, comme mentionné précédemment, n'avaient bien souvent pas suffisamment accès à des technologies de communication fiables. De plus, certains membres ne disposaient pas dans leur pays d'origine de la liberté politique nécessaire pour prendre part ouvertement à la campagne, ce qui a limité leur contribution potentielle.

Les efforts nationaux pour renforcer la coalition ont également été retardés, par moments, par le manque d'expertise générale des membres, ce qui les a empêché de participer pleinement aux activités de mobilisation et de surveillance. En conséquence, l'appropriation de certaines campagnes locales a été limitée à quelques membres, plutôt qu'à l'ensemble, et/ou les efforts de mobilisation ont mis un temps considérable à se développer.

Enfin, même si PCQVP a souvent été accusée (parfois de manière justifiée) d'être une campagne anglo-saxonne dominée par les pays de l'hémisphère Nord en raison de ses origines britanniques, un grand nombre de membres de la société civile des pays en développement ont en fait reconnu que la campagne devait bien démarrer quelque part dans le monde. Les membres comprennent qu'il s'est agi d'un concours de circonstances ; une combinaison entre un moment donné, un contexte d'événements et de tendances externes au Royaume-Uni (dont il est question ci-après dans le chapitre 4), et un rassemblement fortuit à Londres de quelques pionniers préoccupés par l'impact de l'extraction du pétrole dans les pays en développement qui a donné naissance à PCQVP au Royaume-Uni.

### **Leçons apprises :**

- ▶ L'expansion d'une coalition devrait être accompagnée de ressources humaines et financières adéquates pour soutenir sa croissance.
- ▶ Les efforts de renforcement de la coalition devraient avoir lieu au niveau local et à un rythme raisonnable. Ils devraient être soutenus par une formation suffisante et des activités de renforcement des capacités lorsque cela est nécessaire.
- ▶ Lorsqu'une coalition devient importante, il est fort probable qu'une minorité de membres demeurera très active tandis qu'un grand nombre de membres participeront de manière plus passive.

### **3.28 En quoi la participation d'un allié et donateur plein de ressources tel que le Open Society Institute est-elle utile ?**

- ▶ *Bénéficier du soutien et de la participation d'une organisation de financement pleine de ressources telle que le Open Society Institute a été déterminant pour assurer la sécurité financière et la flexibilité de PCQVP.*

Promouvoir la transparence des revenus a été l'une des principales priorités de mobilisation du réseau du Open Society Institute, de bon nombre de fondations œuvrant sur le terrain dans les pays riches en ressources naturelles et de George Soros lui-même. Le Open Society Institute a été actif tant comme partisan de la transparence des revenus que comme bailleur de fonds.

Avant le lancement de PCQVP, l'Open Society Institute avait déjà soutenu certains membres clés de la coalition tels que Global Witness et Transparency International. Le financement accordé dès le départ par l'Open Society Institute (aux événements de lancement de PCQVP, aux groupes de la société civile de la région Caspienne, en particulier par le biais du programme Revenue Watch, et aux autres rassemblements de groupes de la société civile) a été essentiel pour la mise en œuvre de PCQVP et a ouvert la voie à la création du Revenue Watch Institute. Quand la campagne s'est développée, bon nombre de membres de PCQVP et de coalitions nationales auraient eu du mal à se lancer dans la mobilisation pour la transparence des revenus sans le soutien du Open Society Institute.

Plus important encore, au fil des ans, la capacité de financement et la flexibilité du Open Society Institute ont permis de déployer rapidement bon nombre d'actions

puisque des fonds requis pour des activités non planifiées ou pour des situations d'urgence étaient disponibles. Le financement du Open Society Institute a rendu possible l'embauche de nouveaux membres du personnel pour PCQVP (un coordinateur pour l'Afrique, un responsable de l'information et de plaidoyer ainsi qu'un administrateur de programme).

La coalition a toutefois pris soin de ne pas trop dépendre du Open Society Institute comme source de financement. Le Open Society Institute avait également à cœur de ne pas être le seul bailleur de fonds et a encouragé d'autres donateurs, tant des organisations gouvernementales que non gouvernementales, à soutenir la coalition. Les membres ont contribué à partager les obligations financières (payant pour les activités de mobilisation et octroyant des subventions aux membres venant du Sud) afin de générer une appropriation locale de la campagne.

Une autre raison pour laquelle PCQVP a pris des mesures pour sécuriser de multiples sources de financement est que la coalition voulait s'assurer que la campagne n'était pas perçue, en interne ou à l'extérieur, comme étant exploitée par le Open Society Institute ou comme étant un projet dominé par George Soros. Toutefois, sans une grande institution de financement flexible comme le Open Society Institute, il est permis de croire que PCQVP n'aurait pas bénéficié d'une telle sécurité financière et n'aurait donc pas connu un tel succès politique. Puisqu'elle n'a pas été obligée de concentrer tous ses efforts sur la collecte de fonds, la coalition a été en mesure de consacrer la plus grande partie de son énergie à la mobilisation et à l'atteinte de résultats en matière de plaidoyer.

### *Leçons apprises :*

- ▶ La sécurité financière et la flexibilité (lorsqu'elle sont réalisables) sont importantes parce qu'elles permettent aux membres de se concentrer sur les activités de fond.
- ▶ Avoir de multiples sources de financement à long terme est essentiel pour atteindre et maintenir une sécurité financière, afin de prévenir la dépendance vis-à-vis d'un seul ou d'un petit nombre de donateurs dont l'engagement peut fluctuer et diminuer.
- ▶ Bénéficier de multiples sources de financement est important afin de prévenir les accusations de biais ou d'influence par une source de dons sur les activités et les politiques de la coalition.

# Communications

## 3.29 Les membres de la coalition ont-ils communiqué et échangé des informations de manière efficace ?

► *L'échange d'informations entre les membres se fait principalement par des moyens électroniques (e-mail, sites Web, lettres d'information), par le biais d'ateliers et de visites ponctuelles. La coalition a dû relever le défi que représente la vaste expansion des flux d'informations.*

La coalition a utilisé divers moyens de partage d'information et coordonné ses stratégies à l'échelle internationale, nationale et régionale, mais les membres ont surtout communiqué par e-mail. La coalition utilise diverses listes électroniques de diffusion qui représentent chacune une région géographique (Afrique, Europe, Asie-Pacifique et Asie centrale) ou un enjeu thématique (ITIE, par exemple). Ces listes permettent aux abonnés de demander de l'aide à d'autres membres pour des tâches spécifiques en lien avec la mobilisation, pour l'annonce de nouvelles, pour le partage d'idées et pour la communication des « leçons apprises ».

Ces listes de diffusion par e-mail ont été l'un des facteurs déterminant de la croissance régulière et du développement de la coalition PCQVP. Elles constituent pour les membres un outil accessible et peu coûteux pour communiquer avec les autres groupes de la société civile dans le monde entier, et pas uniquement avec ceux de leur propre région. Ces listes sont passées du statut de simple véhicule de partage d'informations de base à celui d'outil essentiel pour l'action, la collaboration, les échanges entre pairs et le partage d'expériences entre les membres et les coalitions nationales. Le fait qu'un grand nombre de groupes de la société civile des pays en développement soient entrés dans l'ère de la communication dans les années 2000 a permis aux grands réseaux de la société civile tels que PCQVP de vivre une expansion fulgurante. Sans une telle technologie, il est peu probable que PCQVP ait fait autant de progrès en une si courte période.

Le défi pour PCQVP a été de maintenir la qualité des flux d'informations transmis par le biais de ces listes. Les membres peuvent parfois être bombardés d'e-mails qui sont peut-être peu pertinents pour eux. Pour les membres se trouvant dans les pays en développement qui ont un accès moins fiable et moins fréquent à Internet, un tel flux d'e-mails peut être accablant. De plus, la plupart des échanges par e-mail se font en anglais, ce qui constitue un désavantage pour les membres ne comprenant pas cette langue.

Pour faire face à ces défis, PCQVP a lancé des règles et des principes relatifs à l'utilisation de ces listes de diffusion par e-mail. Le personnel de la coalition internationale PCQVP a traduit certains échanges clés lorsque cela a été nécessaire. La coalition a également eu recours à d'autres moyens de communication tels que les conférences téléphoniques pour rassembler les partenaires de différents pays. Les membres examinent aussi comment utiliser au mieux les ressources en ligne comme les blogs et les sites Web protégés par des mots de passe.

Le bureau de PCQVP basé à Londres, abritant le personnel international, publie régulièrement des lettres d'information pour informer les membres de la coalition et le grand public des récents développements, des activités et des événements liés à la coalition. La portée et le contenu de ces lettres d'information se sont élargis en réponse à la taille grandissante de la coalition. Leur qualité et leur fréquence dépendent du temps et des capacités du personnel.

L'un des meilleurs moyens de tirer parti des connaissances des autres partenaires de la campagne a été la tenue de visites ponctuelles, en particulier au niveau régional en Afrique occidentale et en Asie centrale où de véritables tournées ont été organisées. Dans ces régions, l'apprentissage par les pairs a été un facteur clé de la transmission des meilleures pratiques et des techniques de mobilisation entre les coalitions/membres de PCQVP à l'échelle nationale. Ces visites autonomisent et motivent les acteurs de la société civile qui sont informés des erreurs et des succès des autres groupes travaillant sur des enjeux similaires. Habituellement, de tels échanges ont lieu entre des partenaires parlant une langue commune. De tels échanges ont été soutenus par des agences donatrices et par des ONG internationales.

Les consultations auprès des pays en développement partenaires au sujet des priorités stratégiques mondiales et de leurs positions en matière de mobilisation constituent toujours un véritable défi pour PCQVP. Bon nombre des décisions stratégiques de niveau international ont été prises par des partenaires travaillant dans l'hémisphère Nord. Ces membres sont proches du secrétariat international de l'ITIE et des sièges sociaux des entreprises extractives et des institutions financières. Une telle proximité leur permet d'exercer une plus grande influence sur ces cibles de mobilisation et d'avoir un meilleur accès à l'information. Il a été difficile pour les partenaires du Sud de jouer un rôle dans le façonnage des décisions relatives aux politiques en raison de leur implantation géographique. D'énormes efforts ont été déployés par les partenaires du Nord pour consulter plus fréquemment les partenaires du Sud, pour les inclure dans les réunions ayant lieu au Nord et pour améliorer les flux d'informations, mais en réalité le déséquilibre entre le Nord et le Sud est difficile à rectifier.

### **Leçons apprises :**

- ▶ Il faut mettre au point des outils de communication qui respectent les besoins des partenaires de la campagne et qui tiennent compte de leurs capacités linguistiques et technologiques.
- ▶ Il ne faut pas trop se fier à un seul moyen de communication pour partager l'information.
- ▶ Il faut créer des occasions d'apprentissage par les pairs aux niveaux local, régional et international.
- ▶ Il est essentiel que des membres multilingues du personnel gèrent les échanges d'information.
- ▶ Lorsque cela est possible, il faut obtenir les conseils et le soutien de spécialistes et de consultants en TI pour bénéficier de conseils externes et d'une expertise relative aux méthodologies de communications.

### **3.30 Quelle a été l'utilité d'un outil tel que le site Web de PCQVP ?<sup>64</sup>**

- ▶ *Même s'il s'agit de la principale source d'informations au sujet de la campagne, le site Web de PCQVP n'a pas été l'outil le plus efficace de la campagne parce que la coalition n'a pas investi suffisamment de ressources pour le gérer. Toutefois, il s'agit d'un travail toujours en cours.*

Le site Web de la coalition internationale PCQVP a été géré par le bureau du coordinateur international. La première version du site Web international de PCQVP qui a initialement été lancé en 2002 était un site statique avec peu d'agréments et seulement quelques courtes descriptions des activités de la coalition. Au fil du temps, alors que la campagne prenait de l'expansion, une plus grande quantité d'informations a été produite et les demandes d'information des partenaires ont augmenté. Il est donc devenu nécessaire de redévelopper le site. Une refonte massive du site a été effectuée au cours de l'année 2004.

Depuis cette refonte, le site est devenu plus utile et informatif. Davantage de contenu y est disponible en différentes langues et il est beaucoup plus facile d'y trouver les plus récents développements et des nouvelles instructives. Toutefois, sa conception n'a jamais été particulièrement soignée ou conviviale d'un point de vue technologique et son contenu est difficile à comprendre pour les visiteurs qui ne sont pas familiers

avec la malédiction des ressources. Le site incite peu les visiteurs à y revenir. L'un des principaux problèmes est que le site a été conçu sans cible spécifique. Il avait pour but de fournir un peu d'information à différents groupes de parties intéressées : les membres de la coalition, les journalistes, les décideurs politiques et les investisseurs. Pire encore, le site n'a jamais mis en avant de manière convaincante le travail effectué par les partenaires de la campagne ni mis en évidence les réalisations d'autres membres du mouvement international pour la transparence des revenus (les parties intéressées de l'ITIE par exemple).

Les lacunes du site Web s'expliquent par le peu de ressources (financières et humaines) disponibles pour le gérer sur une base continue. Certains bénévoles y ont travaillé de manière occasionnelle, mais cela ne constitue pas une approche fiable pour gérer un site Web.

#### *Leçons apprises :*

- ▶ Il faut veiller dès le départ à avoir suffisamment de ressources humaines pour le développement et la gestion des ressources en ligne.
- ▶ Il faut clairement concevoir le site Web en fonction des groupes d'intérêt et parties intéressées spécifiques et répondre à leurs besoins particuliers.
- ▶ Il faut mettre en œuvre une stratégie de traduction pour s'assurer que tous les documents clés soient disponibles dans les langues des publics cibles et des membres/partenaires de la campagne.

### **3.31 PCQVP a-t-elle communiqué efficacement avec le public externe ?**

- ▶ *PCQVP n'a pas toujours communiqué de manière efficace avec ses partenaires externes pour diverses raisons, même si des mesures ont été mises en place pour rectifier la situation.*

Au cours de ses cinq premières années, PCQVP n'avait pas de stratégie systématique de communication externe ou de stratégie médiatique. Le coordinateur international servait de centre de relais de l'information pour les parties intéressées externes (entreprises, investisseurs, gouvernements, organisations internationales) et les journalistes. Cependant, les membres de la coalition ont également joué un rôle en transmettant au public des nouvelles et des informations relatives aux initiatives de mobilisation entreprises au nom de la coalition.

Le site Web international<sup>65</sup> et les listes de diffusion par e-mail ont été les principales manières de diffuser l'information à grande échelle au public externe. Les communiqués de presse de la coalition, ses déclarations publiques et ses lettres d'information ont en règle générale été émis par le coordinateur international, et il revient aux membres de les transmettre ensuite au public local.

Toutefois, comme souligné précédemment, le site Web de la coalition internationale PCQVP n'a pas toujours été la ressource la plus utile pour le public externe. De plus, les boîtes de réception d'e-mail étant constamment inondées de messages, il peut être difficile de transmettre de l'information par le biais de listes de distribution au public. Les sites Web et les listes de diffusion par e-mail ont pour destinataire le grand public plutôt que les personnes que PCQVP tente d'influencer dans le cadre de ses activités de mobilisation. Les membres ont par conséquent davantage transmis l'information directement par téléphone ou lors de rendez-vous en personne aux cibles des efforts de mobilisation et aux contacts clés au sein des parties intéressées comme les gouvernements, le secteur privé et les organisations internationales.

Lorsqu'un rapport de recherche sur la question de la transparence des revenus était publié par un membre de la coalition, PCQVP s'en est souvent remise aux membres pour qu'ils utilisent leurs propres services de communication afin d'attirer l'attention des médias et pour veiller à ce que le message de la coalition atteigne un public aussi vaste que possible.<sup>66</sup>

En 2007, un membre supplémentaire du personnel a été embauché pour mettre au point une stratégie plus claire pour les médias et pour améliorer le flux d'informations à destination des parties intéressées externes.

### *Leçons apprises :*

- ▶ Il est important d'incorporer une stratégie médiatique et une stratégie de communication dès le début de la mise au point d'une campagne, et de mettre à jour régulièrement ces stratégies.
- ▶ Il faut allouer des ressources humaines et financières adéquates pour la communication et les médias dès le départ.
- ▶ Il ne faut pas se fier seulement au site Web et aux listes de diffusion électronique pour communiquer avec les parties intéressées externes.

### 3.32 Est-ce justifié de dire que jusqu'à présent, PCQVP a principalement été une initiative anglophone ?

- *Au niveau international, PCQVP a en effet été en grande partie une initiative « anglophone », mais la coalition a mis en place diverses mesures pour fournir de l'information dans d'autres langues*

Les communications internes et externes ont en grande partie été faites en anglais. D'un côté, cela reflétait simplement le fait que l'anglais est la principale langue des affaires, de la diplomatie et des relations internationales. D'un autre côté, la majorité des membres de PCQVP et des coalitions nationales sont basés dans des pays où l'anglais n'est pas la principale langue de travail. Pourtant, l'utilisation de l'anglais a parfois été un important élément dissuasif pour les acteurs de la société civile qui ne comprennent pas cette langue, surtout dans les pays en développement, mais qui souhaitent participer aux activités de la campagne et aux processus de prises de décisions, que ce soit par e-mail, par téléphone ou en personne lors de réunions de stratégie ou d'événements de mobilisation.

Pour faire face à ce problème, à ce jour, PCQVP a :

- Créé un site Web multilingue et est actuellement en train de créer un centre de ressources en ligne interne multilingue qui pourra être utilisé par les membres de la coalition.
- Adopté une stratégie de traduction massive puisque la coalition a identifié le multilinguisme comme étant un besoin clé (rendre les principaux documents de la campagne et les échanges d'information clés disponibles dans plusieurs langues).
- Offert des services d'interprétariat lors de réunions ou d'événements internationaux auxquels participaient les membres de la coalition.

Inévitablement, dans un réseau international de ce type, il y aura toujours des obstacles linguistiques à surmonter. PCQVP a été capable de fonctionner de façon satisfaisante à l'échelle internationale malgré les défis posés par la langue en faisant de la traduction une priorité de sa stratégie de communication et en s'assurant que son personnel soit multilingue.

### **Leçons apprises :**

- ▶ L'utilisation d'une seule langue de travail peut être pratique, mais il s'agit d'un frein à une expansion efficace d'une coalition à l'échelle internationale.
- ▶ Il faut incorporer des capacités internes multilingues aussi tôt que possible lors du lancement d'une campagne mondiale.

## **La transparence soutenue par l'opinion publique**

### **3.33 PCQVP a-t-elle manqué l'occasion de lancer un appel au public pour agir ?**

- ▶ *Un appel public à l'action afin de mobiliser des milliers d'individus n'a pas été nécessaire (et n'était pas réaliste étant donné les capacités humaines et financières limitées), puisque la coalition a réussi à inscrire rapidement la transparence des revenus à l'ordre du jour. Il est permis de croire que la mise en œuvre de politiques relatives à la transparence des revenus par les gouvernements et les entreprises est un sujet trop technique pour servir de base à une campagne publique. Cependant, les membres de PCQVP ont individuellement lancé des appels publics à l'action concernant certains résultats politiques spécifiques.*

Une revendication ou une pétition qui génère un large soutien public pour une cause spécifique peut être un atout pour les mouvements d'ONG qui visent à changer les pratiques et les politiques des gouvernements, des parlements et des entreprises. Le soutien public et la couverture médiatique des campagnes des ONG concernant les enfants soldats, les conditions de travail dans les ateliers de misère, l'annulation de la dette, l'aide à l'Afrique ou le changement climatique (pour n'en citer que quelques-unes) ont joué un rôle essentiel pour convaincre la communauté internationale d'agir.

La revendication sous-jacente de PCQVP a le potentiel d'attirer l'attention de l'ensemble du public. Bien que les détails plus subtils de la campagne puissent être complexes, le message fondamental de PCQVP est un concept puissant et simple à communiquer, à savoir que les pays riches en ressources naturelles ne devraient pas être pauvres.

La coalition PCQVP n'a pas utilisé ses ressources pour développer une stratégie de relations publiques à grande échelle ni lancé une campagne publique à l'action au niveau international. Voici plusieurs explications à cela :

- **Cap sur la mobilisation** : Il a été plus important pour les membres de la coalition PCQVP de se concentrer directement sur les cibles politiques influentes plutôt que de réaliser des efforts concertés afin de mobiliser un public plus large.
- **Cap sur le soutien de la société civile locale** : Les ressources financières ont été accordées en priorité au soutien de la société civile et aux programmes de renforcement des capacités, c'est-à-dire pour permettre aux membres de la coalition d'ONG de faire pression sur les parties prenantes politiques et commerciales au niveau local.
- **Cap sur la mise en œuvre** : Mis à part quelques exceptions, le message clé de PCQVP a été rapidement accepté par les principales cibles de mobilisation de la coalition. PCQVP n'a pratiquement pas eu besoin de mobiliser le public pour convaincre les gouvernements, les parlements, les entreprises, les investisseurs, les donateurs et les organisations internationales de l'importance de la transparence des revenus. Le principal désaccord entre les membres de PCQVP et les entreprises et gouvernements a porté sur la façon d'atteindre cette transparence. Par conséquent, les organisations membres de PCQVP se sont largement concentrées sur la mise en œuvre des politiques relatives à la transparence des revenus et sur les technicités de la législation, de la réglementation, des structures de divulgation de l'ITIE, etc. Il est permis de croire que l'application de politiques relatives à la transparence des revenus a été un sujet trop technique pour servir de base à une campagne publique.
- **Utilisation des ressources** : L'organisation de campagnes publiques efficaces est onéreuse et exige un travail considérable.

Cependant, les organisations membres de PCQVP ont individuellement organisé des appels publics à l'action, mais dans le but de parvenir à un résultat sur une politique spécifique :

- Le Secours Catholique/Caritas France, ses partenaires ainsi que d'autres membres de la plateforme PCQVP nationale en France ont organisé une campagne de cartes postales lors de la préparation du Sommet du G8 d'Évian 2003, en France. Environ 7 000 cartes postales ont été envoyées par les habitants de France au président de la République qui était alors Jacques Chirac afin de demander que la promotion de la transparence des revenus soit une des priorités du G8, et au PDG de Total pour faire pression pour une plus grande transparence concernant les paiements versés par l'entreprise aux gouvernements. La campagne de cartes postales a eu un impact. Pour la première fois, le G8 a officiellement

indiqué, dans la Déclaration du Sommet d'Évian, son soutien aux efforts pour améliorer la transparence des revenus dans les industries extractives.<sup>67</sup>

- La coalition PCQVP au Nigéria a organisé une campagne de SMS en 2007 afin de faire pression sur les membres de l'Assemblée Nationale pour qu'ils adoptent la loi sur l'ITIE au Nigéria. Le projet de loi a ensuite été ratifié par le président Obasanjo en mai 2007.
- En 2008, la coalition PCQVP des États-Unis a lancé un site Web consacré à la loi sur la transparence des industries extractives (la loi EITD), comprenant un appel public afin d'encourager les Américains à écrire aux membres du congrès en vue de soutenir l'adoption de la loi EITD.<sup>68</sup>

### *Leçons apprises :*

- ▶ Les campagnes publiques/à l'action servent plutôt à obtenir des résultats sur une politique spécifique et au cours d'une période précise. S'ils sont lancés, les appels publics doivent être simples à soutenir et facile à comprendre pour un vaste public.
- ▶ D'importantes ressources humaines et financières sont nécessaires pour réaliser de vastes appels publics. Si les mêmes objectifs peuvent être atteints grâce à une mobilisation directe, il s'agit alors d'une utilisation plus efficace des ressources limitées.

## Les dynamiques d'adhésion

### **3.34 Comment PCQVP a-t-elle géré ses relations avec d'importants donateurs internationaux ?**

- ▶ *PCQVP a partagé des informations avec les donateurs afin d'harmoniser et d'améliorer les processus de financement pour les partenaires locaux. Les membres de la coalition prennent des mesures pour diversifier leurs sources de financement afin d'assurer leur viabilité financière à long terme.*

Parmi ses membres internationaux, la coalition PCQVP compte des institutions qui offrent des subventions et qui jouent un rôle vital pour fournir aux membres de la

société civile locale les ressources, les compétences et le financement nécessaires pour réaliser des projets de recherche et de mobilisation sur la transparence des revenus.<sup>69</sup> Bien que la plupart des donateurs aient leurs propres priorités, leur soutien financier aux ONG et aux coalitions nationales travaillant sur la transparence des revenus a souvent été destiné aux mêmes groupes. Pour ces donateurs, il a été important de partager les informations et de se consulter entre eux pour éviter des doublons et pour promouvoir une attribution plus efficace des ressources aux groupes locaux de la société civile. La coordination des donateurs est également essentielle pour rendre les procédures d'application plus claires et plus prévisibles pour les groupes locaux de la société civile.

L'un des développements les plus significatifs qui a eu lieu de concert avec l'expansion de PCQVP a été la création du Revenue Watch Institute (RWI).<sup>70</sup> Initialement un programme du Open Society Institute, le RWI a été officiellement lancé en 2006 pour devenir une ONG à part entière avec son propre conseil d'administration, des sources de financement indépendantes et un plan de travail afin de promouvoir la transparence dans les industries extractives. Comme le Open Society Institute, le RWI occupe une position unique : il est à la fois un membre actif de la coalition PCQVP et une institution qui offre des subventions afin de financer un grand nombre de projets de mobilisation et d'organisations membres de PCQVP. (Cependant, contrairement au Open Society Institute, le financement de RWI provient de donateurs variés comprenant les gouvernements, la Banque mondiale et diverses fondations.)

Les objectifs de RWI sont en parfait accord avec ceux de PCQVP (une plus grande transparence des paiements, des revenus et des dépenses). Cependant, le mandat et les outils de RWI pour atteindre ces objectifs sont plus importants que ceux de PCQVP. En plus de la recherche et de la mobilisation, le RWI fournit une aide technique et financière aux gouvernements et aux groupes de la société civile. RWI soutient également des programmes visant à améliorer l'ensemble de la chaîne de valeur de l'industrie extractive.<sup>71</sup> L'organisation a également attiré de nouveaux donateurs, notamment la Fondation Hewlett, la Gates Foundation et le gouvernement de la Norvège pour soutenir la société civile sur la question de la transparence des revenus.

Sur le plan des politiques de plaidoyer et de la mobilisation, les membres de PCQVP et de RWI ont travaillé en étroite collaboration. Au niveau opérationnel, les ressources humaines et financières de RWI se sont développées de façon significative, lui permettant d'élargir son soutien à la coalition PCQVP et d'accroître les efforts de mobilisation et de renforcement des capacités sur le terrain. Le soutien accru accordé par RWI à la coalition PCQVP est chaleureusement accueilli et très apprécié, même si la coalition doit veiller à ne pas devenir trop dépendante d'une source particulière

de financement. Une base diversifiée de donateurs est importante pour assurer la viabilité à long terme et la sécurité financière des coalitions nationales et des membres de PCQVP.

En raison de son expansion et de son financement accru, certains membres de PCQVP craignent que RWI ait une influence disproportionnée au sein du mouvement pour la transparence des revenus. En pratique, RWI consulte largement et ouvertement les membres de PCQVP au sujet de ses programmes et de son soutien financier et, dans la mesure du possible, travaille conjointement avec les autres donateurs et ONG internationales pour se partager les responsabilités.

#### **Leçons apprises :**

- ▶ Les bénéficiaires de financement peuvent aider à coordonner le soutien du donateur en mettant en place un processus de partage des informations et de réseautage au sein des agences de financement.
- ▶ Il faut travailler avec les donateurs pour rendre les procédures d'application aussi claires et prévisibles que possible pour les partenaires de la coalition.

### **3.35 Avec quelle efficacité les conflits internes ont-il été résolus ?**

- ▶ *Au niveau international, PCQVP n'a pas connu de sérieux conflits. Cependant, à l'échelle nationale, une attention insuffisante a été portée à la prévention et à la résolution des conflits. Un certain degré de friction est inévitable au sein des grandes coalitions qui continuent de se développer.*

À l'échelle internationale, PCQVP a eu la chance de ne pas avoir à affronter beaucoup de conflits majeurs entre les membres de la coalition ou les plateformes nationales. En général, les activités de mobilisation ont été réalisées en gardant à l'esprit les meilleurs intérêts de la campagne et en accord avec les objectifs internationalement approuvés.

Mais cela ne signifie pas que des moments difficiles n'aient pas été essuyés. En 2006 par exemple, un grand nombre de membres ont commencé à sentir que la détermination des priorités de mobilisation et la manière dont elles étaient appliquées échappaient à leur contrôle, ce qui les a rapidement entraînés à réclamer l'introduction de procédures formelles de gouvernance. Tous les membres n'étaient pas d'accord sur la façon d'aborder ces problèmes ni sur les solutions les plus appropriées. Afin de résoudre cette situation, la coalition a largement consulté les membres au sujet

de solutions possibles. Des notes exposant la situation ont été diffusées aux membres pour leur poser des questions afin d'entraîner une discussion sur les ententes de gouvernance et les processus de prise de décisions les plus appropriés et mettant en lumière les solutions disponibles. Les discussions se sont achevées avec la tenue d'une réunion internationale de stratégie de PCQVP, en octobre 2006. Des médiateurs crédibles et respectés ont été invités pour modérer les discussions. Les accords obtenus ont été appuyés par l'ensemble des participants et ont alors été proposés à l'ensemble de la coalition.

Les structures imprécises de PCQVP ont fonctionné raisonnablement bien à l'échelle internationale, mais moins bien au niveau national, où les conflits ont été nombreux entre les membres de plateformes nationales d'ONG. Le présent document étant une évaluation de la coalition internationale plutôt qu'une étude approfondie des dynamiques nationales de la coalition, il n'est pas pertinent d'évaluer ici tous les problèmes qui ont vu le jour à l'échelon pays. Cependant, les principales causes de conflits et de différends internes au sein des coalitions nationales peuvent être résumées ci-dessous :

- Concurrence pour l'argent, le prestige et la visibilité
- Mauvaise définition des rôles et responsabilités des membres de la coalition
- Démocratie interne limitée
- Lacunes au niveau de la communication interne
- Manque de leadership
- Manque de compétences en matière d'organisation

En général, les conflits n'ont pas porté sur les stratégies ni sur les approches en matière de mobilisation. Ils ont plutôt tourné autour du contrôle et de la gestion des campagnes et ont eu lieu à cause des faibles compétences en matière de gestion de la coalition ou ont été la concrétisation de frictions et de concurrence déjà existantes entre des personnalités en désaccord.

PCQVP n'a pas porté suffisamment d'attention à la gestion des coalitions nationales et à la résolution des conflits. Cependant, il faut noter qu'il existe de nombreux exemples de coalitions nationales coopératives, harmonieuses et efficaces – avec ou sans structures organisationnelles formelles – qui ont connu un grand succès en travaillant ensemble en tant qu'équipe sur des efforts conjoints de mobilisation.

Bien que des conflits et des désaccords soient inévitables dans toute grande coalition, pour faire face à ces défis au niveau des pays, PCQVP a :

- Développé un guide des meilleures pratiques internes en 2006 afin de conseiller les membres de la coalition sur les techniques et les stratégies efficaces pour créer et gérer des coalitions nationales, basé sur leurs expériences et les leçons tirées jusqu'à ce jour des plateformes locales.<sup>72</sup> Le guide comprend des suggestions sur la façon d'élaborer des procédures de gouvernance et des plans de travail appropriés, qui sont essentiels pour déterminer les rôles des membres de la coalition et établir des procédures d'organisation efficaces afin de limiter les conflits potentiels.
- Joué un rôle fédérateur entre les parties en conflit afin de négocier des solutions de compromis lorsque l'intervention des représentants de la coalition internationale a été nécessaire. Généralement, dans de telles circonstances, une personne de confiance ou neutre, externe à la coalition nationale, a été un important médiateur pour faciliter le consensus.

#### *Leçons apprises :*

- ▶ Les désaccords font partie intégrante des coalitions internationales. Il faut essayer de minimiser tout effet négatif en mettant directement et rapidement un terme aux conflits.
- ▶ Pour limiter la probabilité de conflits internes, il faut communiquer largement et encourager l'adhésion aux meilleures pratiques pour la gestion de la coalition.
- ▶ Afin de maintenir un engagement local et l'indépendance des coalitions nationales, il est primordial que les conflits soient résolus par les membres eux-mêmes, au moyen des procédures de gouvernance et de résolution de conflits qu'ils ont eux-mêmes adoptées.
- ▶ La coalition internationale devrait envisager la mise en place d'un ensemble de critères et de règles déontologiques à respecter par les coalitions nationales et les ONG individuelles si elles veulent être acceptées en tant que membres de la campagne.

### **3.36 PCQVP a-t-elle bien géré les situations où le soutien des membres clés de la coalition s'amenuisait ?**

- ▶ *Les contributions des membres connaissent bien sûr des hauts et des bas. PCQVP a dû travailler à maintenir la contribution active de certains membres pour la mise en œuvre des activités de mobilisation.*

Une vaste coalition, à laquelle l'affiliation est volontaire et dont les membres ne sont pas obligés d'être toujours actifs, verra forcément l'engagement de ces derniers fluctuer. Parfois, PCQVP a souffert du déclin des contributions actives de vastes agences de développement dans ses activités de campagne. Cela a été le cas par exemple pour Save the Children UK en 2005–2006 pendant un changement de personnel et une restructuration organisationnelle, et pour Oxfam Great Britain, un an après le lancement de PCQVP. Ces membres n'ont jamais cessé de soutenir PCQVP, mais ont simplement été incapables d'affecter assez de personnel pour les actions de mobilisation en cours.

Pour répondre à ces situations, les membres de PCQVP et le coordinateur international ont fait pression auprès de la direction générale de Save the Children UK et d'Oxfam GB afin d'encourager un réinvestissement de temps, de personnel et de ressources. PCQVP s'est également tournée vers les autres membres de la coalition pour s'assurer que la charge de travail était répartie équitablement entre tous les membres.

Au niveau national, la motivation de certaines coalitions s'est affaiblie lorsque les membres ont eu un trop grand nombre de priorités concurrentes et pas assez de ressources ou de personnel pour contribuer activement. Parfois, PCQVP a agi énergiquement – particulièrement en Europe – pour le développement de coalitions PCQVP nationales mais il y a eu un manque de volonté parmi les ONG contactées. Tendre la main à d'autres groupes pour les encourager à participer à la campagne de PCQVP a constitué une part importante du renforcement de l'appel international pour la transparence. Cependant, la coalition devrait veiller à consacrer ses ressources et son temps à des pays où la volonté des ONG à s'engager significativement dans les efforts de mobilisation existe déjà ou a un potentiel réel.

#### *Leçons apprises :*

- ▶ Lancer un appel pour encourager la participation des membres et assurer l'aide nécessaire aux activités de mobilisation est important mais ne devrait être une priorité que lorsque la volonté des ONG existe ou peut être soutenue en raison d'un intérêt sincère et significatif.
- ▶ Les coalitions devraient être prêtes à affronter les hausses et les baisses de participation de leurs membres et avoir des stratégies en place pour y faire face.

### 3.37 A-t-on suffisamment agi pour protéger la « marque » PCQVP ?

► *Protéger la « marque » PCQVP devrait être un art. Pourtant, des mesures simples peuvent être prises.*

Toute organisation de la société civile est libre de rejoindre la coalition PCQVP pourvu qu'elle approuve l'énoncé de mission et s'engage à respecter les principes d'affiliation de la coalition. Cette porte ouverte a été essentielle pour encourager un grand nombre de groupes à s'engager dans la campagne même s'ils le font pour des raisons symboliques plutôt que pour participer aux activités de mobilisation (en effet, un grand nombre de membres sont simplement incapables de le faire en raison de ressources humaines insuffisantes). Parfois, PCQVP a dû décider à sa seule discrétion d'accueillir ou non certaines ONG dans la coalition. Par exemple, certaines organisations suspectées d'avoir des programmes politiques ont été pacifiquement refusées afin de préserver la nature non-politique du programme de mobilisation de PCQVP.

À l'échelle nationale, ce qui menaçait principalement la crédibilité de PCQVP comprenait, était, tout d'abord, la participation de groupes locaux motivés par un possible accès à une source de financement ou de reconnaissance plutôt que par l'atteinte d'objectifs politiques. En second lieu, l'utilisation abusive et non garantie du nom « Publiez Ce Que Vous Payez » par les membres et non-membres présentait un risque réel. Certains membres des coalitions nationales, agissant supposément au nom de PCQVP, ont pris position sur des problèmes de politiques publiques ou d'élections qui n'ont aucun rapport avec la campagne et qui menacent l'identité non politique et indépendante de PCQVP.

PCQVP n'a pas élaboré de stratégie complète de protection de marque ; cependant, quelques mesures ont été prises pour essayer de remédier à la menace d'une utilisation abusive de la marque de la coalition.

Premièrement, PCQVP a encouragé, mais pas forcé, les plateformes nationales à créer leur propre nom pour leur campagne locale plutôt que d'adopter simplement « Publiez Ce Que Vous Payez ». Au niveau des pays, il a été avantageux pour les coalitions de prendre une légère distance avec la campagne internationale, pour des raisons de stratégie ou de sécurité. Cela peut également éviter toute confusion : avec des noms identiques, certains habitants locaux risquent de ne pas faire de différence entre les deux niveaux d'activité de la campagne. Un nom différent est également un outil simple mais puissant pour promouvoir une appropriation locale. Il protège également la marque internationale de PCQVP.

Deuxièmement, PCQVP a travaillé en étroite collaboration avec toutes les coalitions nationales afin d'assurer l'élaboration et l'approbation de procédures appropriées

pour la participation des nouveaux membres. Par exemple, seuls les membres possédant une intention claire et crédible sont acceptés dans les coalitions. Il a également été conseillé aux coalitions d'établir des règles claires sur la façon dont sont réalisées les activités médiatiques et de mobilisation au nom de la coalition. Ces lignes directrices devraient inclure des procédures de résolution de conflit pour gérer les membres qui agissent ou se prononcent sur des problèmes qui ne font pas partie du mandat de la campagne lorsqu'ils agissent au nom de PCQVP.

Troisièmement, PCQVP a encouragé les coalitions nationales à élaborer des propositions de financement conjointes pour les donateurs. Ces propositions définissent le rôle de chaque membre local dans l'exécution des plans de travail. De telles ententes visent à s'assurer que tous les membres des coalitions nationales qui reçoivent un financement comprennent qu'ils travaillent pour un but commun et pour servir les meilleurs intérêts de la coalition. La crédibilité de PCQVP dépend du travail réalisé à l'échelle nationale par les coalitions locales, de la qualité de leurs interventions et de leur cadre organisationnel.

#### *Leçons apprises :*

- ▶ La protection de la « marque » des vastes mouvements internationaux de coalition ayant des chapitres locaux peut être améliorée en :
  - Appliquant des procédures claires pour l'acceptation de nouveaux membres, la gestion administrative et les demandes de financement ;
  - Encourageant les chapitres locaux à adopter un nom unique afin d'établir une entité distincte.
- ▶ Il n'est pas nécessaire que les organisations adhèrent officiellement à la coalition pour devenir des participants actifs et jouer un rôle constructif dans les activités de mobilisation.

### **3.38 Quelles leçons peut-on tirer de la manière dont PCQVP a géré les menaces proférées à l'encontre de ses partenaires de la société civile ?**

- ▶ *Après une série d'intimidations entreprises à l'encontre des membres de PCQVP, la coalition a appris d'importantes techniques pour faire face à de tels incidents.*

Les représentants d'ONG de plusieurs pays ont dû faire face à des menaces mettant en danger leur sécurité comme résultat direct de leur participation à la campagne de PCQVP. Les autorités ont empêché certains militants de la société civile de voyager

à l'étranger pour participer à des conférences et des réunions sur l'ITIE. Certains membres proéminents ont même été emprisonnés, apparemment suite à leur mission pour révéler des cas de corruption. De tels incidents ont été traumatisants pour les personnes impliquées et ont constitué une grave violation de leurs droits de s'exprimer et de s'engager ouvertement dans des questions de justice économique et de développement social.

Les membres de PCQVP ont été pris pour cible car ils menaçaient de révéler la vérité qui aurait pu supprimer les bénéfices que les dirigeants corrompus tirent du manque de transparence. Les tactiques d'intimidation ont pour but de faire peur aux militants. Elles ont également pour effet de distraire la coalition. Les membres de PCQVP ont dû perdre beaucoup de temps et de ressources financières pour affronter ces situations de crise.

La coalition a répondu avec ferveur aux menaces proférées à l'encontre de ses partenaires de campagne dans différents pays. Les membres ont travaillé ensemble pour mobiliser les représentants d'organisations internationales, politiques et diplomatiques afin de protéger et/ou de libérer leurs partenaires de campagne intimidés. Malgré la barrière de la langue et le peu de contact antérieur, la taille et la vitesse de la mobilisation de la coalition pour répondre aux dangers menaçant leurs partenaires ont été impressionnantes et en majorité efficaces. Parmi les effets collatéraux négatifs liés à la résolution de problèmes tels que l'arrestation de collègues de campagne, on peut noter l'investissement considérable en temps, énergie et ressources.

Le plus ironique, c'est que ces nombreuses menaces et arrestations ont permis aux membres de la coalition PCQVP de se rapprocher et ont donné encore plus de visibilité à la campagne. Ces situations de crise ont souligné les risques pris par les membres de la coalition pour promouvoir la transparence. Avant que de telles situations ne se produisent, un grand nombre de membres n'avaient pas pris conscience des dangers qu'affronteraient leurs collègues dans la réalisation de leurs missions de recherche et de mobilisation. Ainsi, ces événements ont servi à renforcer le soutien au-delà des frontières et la solidarité entre les membres de la coalition.

Certains groupes locaux de la société civile se retrouvent face à un grand dilemme : dans beaucoup de pays, l'ITIE est le seul moyen pour la société civile locale d'obtenir un profil international et de recevoir un semblant de protection répondant au critère de l'ITIE qui exige leur participation. Parallèlement, s'ils font les frais de menaces et d'intimidations, ils veulent voir que des mesures appropriées sont prises pour répondre aux auteurs de ces menaces. Cela ne veut pas dire, pourtant, qu'ils souhaitent prendre le risque de perdre l'une des plateformes les plus efficaces pour affronter leur gouvernement (dans le cas où le gouvernement se déferait de son engagement envers l'ITIE).

### *Leçons apprises :*

- ▶ Étant donné la nature sensible du travail réalisé par un grand nombre de partenaires, il est essentiel d'avoir un accès rapide à une aide juridique et à des ressources financières d'urgence en cas d'emprisonnement ou de harcèlement d'un partenaire de la société civile.
- ▶ Si un partenaire de la société civile est pris pour cible, il est crucial d'engager un dialogue ouvert avec les représentants diplomatiques du pays en question et à l'échelle internationale.
- ▶ Une équipe devrait être mise en place pour coordonner les réponses d'urgence, les négociations avec les autorités locales et les stratégies médiatiques. Les rôles et les responsabilités de chaque membre de l'équipe devraient être clarifiés pour assurer des flux d'informations corrects.

### **3.39 Avec quelle efficacité PCQVP a-t-elle géré le processus de nomination de représentants de la société civile au conseil d'administration de l'ITIE en l'absence de structures formelles de prise de décisions ?**

- ▶ *En 2006, la coalition PCQVP s'est vue confier la responsabilité de déterminer un processus pour nommer cinq représentants de la société civile pour siéger au conseil de l'ITIE. La coalition a utilisé une approche fondée sur le consensus pour se mettre d'accord sur les nominations. Si cette approche n'était pas complètement équitable, c'était la plus appropriée puisque la coalition ne disposait pas de structure décisionnaire officielle.*

En 2006, l'ITIE a délégué à la coalition PCQVP le rôle de coordonner la nomination des représentants de la société civile au conseil d'administration de l'ITIE. Le coordinateur international de PCQVP, agissant au nom de la coalition, a lancé un appel ouvert aux nominations parmi les organisations mondiales de la société civile afin de pourvoir les cinq sièges disponibles de la société civile (ainsi que cinq postes de remplacement). Les non-membres de PCQVP furent également invités — et vivement encouragés — à nommer des candidats.

Les candidats devaient fournir leur CV ainsi qu'une lettre de motivation expliquant pourquoi, selon eux, ils remplissaient les critères suivants :

- Expérience professionnelle reconnue en matière d'analyse, de mobilisation, de recherche dans le secteur de la gestion des ressources naturelles ou de gestion des finances publiques au niveau national ou international ;

- Engagement actif auprès de l'ITIE et connaissance du processus de validation ;
- Capacité adéquate à consulter les organisations et représentants des autres organisations de la société civile dans leur pays et leur région afin de solliciter les opinions dans les temps et de façon ouverte et réactive ;
- Autorité et capacité suffisantes pour parler avec conviction au nom de leur organisation et des autres réseaux/représentants de la société civile dans leur pays et région afin de refléter leurs inquiétudes et leurs opinions lors des réunions du conseil ;
- Ressources suffisantes et aptitude à tenir informé régulièrement un public plus large d'organisations issues de la société civile, des décisions et des résultats des réunions du conseil ;
- Expérience reconnue dans la gestion d'un vaste éventail de groupes de parties prenantes (secteur privé, donateurs, IFI, gouvernements, médias, etc.).

Une fois le délai de soumission des candidatures passé, un comité composé de trois personnes respectées et reconnues, ayant une bonne expérience de travail au sein de l'ITIE, a mené des entretiens d'embauche avec tous les candidats afin de les encourager à trouver un consensus pour décider de qui, parmi eux, devrait être sélectionné pour siéger au conseil de l'ITIE. Un consensus n'ayant pas été trouvé parmi les candidats, le comité s'est retiré et a relu chaque CV, lettres et notes d'entretiens. Le comité a ensuite proposé cinq noms pour les postes de membres et cinq noms pour les postes de remplaçants. Lors de la réunion internationale de stratégie de PCQVP qui a eu lieu en octobre 2006, à Oslo, les nominés ont été invités à participer à une discussion finale. Le comité a expliqué sa décision aux participants en fonction des critères de sélection établis. Les noms ont ensuite été acceptés par consensus au cours d'une session plénière de la réunion de stratégie puis soumis à la Conférence ITIE, où leur nomination au conseil a été confirmée.

Le processus de sélection ci-dessus a été imparfait et a été jugé insatisfaisant par un grand nombre de membres. Cependant, aucun autre processus alternatif de sélection n'a été proposé et en l'absence de processus décisionnaires officiels établis, il a été considéré comme l'approche la plus juste. La coalition a essayé de rendre le processus aussi transparent que possible : les informations ont été publiées sur un site Web spécialement créé pour le processus de nomination et des notes ont largement été envoyées à des listes de distribution par e-mail, en plusieurs langues. Même si d'un côté, il a été regrettable que les trois membres du comité aient à décider des

nominés, il était peut-être irréaliste de penser que les candidats seraient capables de décider eux-mêmes qui, parmi eux, serait choisi.

PCQVP a récemment facilité l'élection des représentants de la société civile au nouveau conseil de l'ITIE qui a été constitué le 16 février 2009.

*Leçons apprises :*

- ▶ Un processus de prise de décision informé, consultatif et transparent constitue la meilleure option (bien qu'imparfaite) en l'absence de procédures d'élection formelles, au sein de la coalition.
- ▶ Un groupe tel que le groupe consultatif stratégique, qui possède un mandat légitime en matière de prise de décisions et qui est composé d'un grand nombre de membres de PCQVP devrait se voir confier la tâche d'élaborer un processus de sélection plus équitable et efficace pour les futures élections des membres de PCQVP au sein d'organismes tels que le conseil de l'ITIE.



## 4. Priorités et défis pour l'avenir

*Ce dernier chapitre examine les enjeux auxquels la coalition PCQVP doit faire face afin de continuer de stimuler un changement durables .*

### 4.1 PCQVP doit continuer à prendre racine dans les pays en développement.

Le nombre de membres et de plateformes nationales de PCQVP a augmenté de manière significative. Les activités de la campagne prennent de plus en plus racine au niveau national dans les pays en développement riches en ressources naturelles.

Le succès à long terme de PCQVP dépend de l'appropriation continue de la campagne par les pays en développement partenaires et de l'adaptation des priorités stratégiques à leurs besoins locaux. En effet, l'avenir de la campagne repose entre leurs mains puisque ce sont en fin de compte dans ces pays que les citoyens demanderont à leur gouvernement de leur rendre des comptes au sujet de la gestion des revenus liés aux ressources naturelles. Pour permettre cela, les nouvelles structures qui ont été adoptées pour la planification stratégique et la coordination de la mobilisation telles que le groupe consultatif stratégique de PCQVP et les groupes de travail thématiques devront fonctionner efficacement.

Au niveau national, le principal défi sera de canaliser l'enthousiasme existant au sein des groupes de la société civile, en dépit des obstacles et des menaces, de manière à ce que les efforts de mobilisation et de surveillance se poursuivent. La réussite dépend de plusieurs facteurs :

- Encourager la stabilité du leadership de la société civile locale tout en préservant son dynamisme.
- Renforcer de manière continue les capacités ainsi que le soutien financier et technique des partenaires et donateurs internationaux.
- Accroître le soutien accordé aux plateformes locales pour qu'elles adhèrent aux meilleures pratiques en matière de gestion de coalition dans les domaines de la mobilisation, des politiques et du règlement de conflits et de disputes.
- Échanger les leçons apprises et les meilleures pratiques entre partenaires de la société civile aux niveaux national, régional et local.
- Améliorer les mécanismes de partage d'information et de coordination de la mobilisation.

Un facteur clé pour que la campagne perdure et aie du succès au niveau local est la protection des militants de la société civile. En l'absence d'un environnement ouvert, libre, démocratique et sécuritaire dans lequel militer pour la transparence des revenus et des contrats, toute avancée aura une valeur limitée. La persistance des menaces envers les militants de la société civile travaillant sur la transparence des revenus démontre que la coalition PCQVP devra être proactive pour élaborer des stratégies efficaces afin de prévenir de telles menaces. Si des menaces sont proférées, un plan clair et bien coordonné pour pallier le problème doit rapidement être mis en place.

#### **4.2 La stratégie de mobilisation de PCQVP doit continuer de porter sur les priorités de la société civile dans les pays en développement.**

L'accent de la campagne PCQVP est graduellement passé d'efforts de campagne basée dans le Nord et ciblant principalement les entreprises (« Publiez Ce Que Vous Payez ») à des efforts dans les pays en développement riches en ressources naturelles qui ciblent les entreprises *et* les gouvernements (ajout de « Publiez Ce Que Vous Gagnez »). Ces efforts concernent la promotion d'une gestion plus responsable et équitable des revenus tirés du pétrole, du gaz et des mines (« Publiez Ce Que Vous

Dépensez ») et réclament la transparence des contrats et des ententes de licences de l'industrie extractive.

La majorité des membres de la coalition sont basés dans des pays en développement riches en pétrole et en minéraux et ont identifié ces objectifs comme étant des éléments essentiels de la mission d'ensemble de PCQVP qui est de s'attaquer à la « malédiction des ressources ». Étant donné que les efforts de coordination de la mobilisation et de partage d'informations se sont améliorés au fil du temps au sein de la coalition, les membres en provenance de pays en développement ont de plus en plus contribué à l'élaboration des activités de PCQVP, et la campagne s'est adaptée aux suggestions et priorités de ses partenaires locaux.

La coalition PCQVP devra continuer à adapter sa planification d'activités de mobilisation et ses structures organisationnelles pour refléter les nouvelles priorités locales, notamment :

- La transparence des licences
- La transparence des contrats
- La divulgation à l'échelle sous-nationale des paiements et revenus<sup>73</sup>
- La divulgation non agrégée des paiements des entreprises (c'est-à-dire la publication entreprise par entreprise)
- L'analyse budgétaire

Dans les pays où se trouvent les sièges sociaux des grandes sociétés extractives ou là où elles sont cotées en bourse, c'est-à-dire dans les pays de l'OCDE, la mobilisation demeurera un élément clé pour maintenir l'accent sur la nécessité, pour toutes les parties intéressées, d'assumer leur part de responsabilité en matière de transparence des revenus et de contribuer à trouver des solutions. Il faudra donc trouver des solutions mondiales à un problème mondial persistant.

#### **4.3 PCQVP ne doit pas perdre de vue ses principaux objectifs, mais ses cibles doivent demeurer mobiles.**

Les objectifs de PCQVP sont simples et clairs : une plus grande transparence des paiements, de la réception et de la gestion des revenus liés au pétrole, au gaz et aux minéraux, et une plus grande transparence des contrats et accords de licence dans les industries extractives. La coalition PCQVP doit continuer à placer cette principale revendication au cœur de toutes ses activités de mobilisation. Étant donné qu'aucun

autre réseau international de la société civile n'a formulé ces objectifs spécifiques, PCQVP demeurera une campagne « niche » avec un ensemble restreint et ciblé d'objectifs.

La coalition doit toutefois continuer à explorer toutes les voies possibles pour parvenir à la divulgation des paiements des entreprises et des revenus des gouvernements. Cela signifie qu'il faut continuer de mettre l'accent sur le fait que l'ITIE, bien qu'importante, n'est pas le seul canal de mobilisation de la coalition. Il est probable que la portée géographique de l'ITIE demeure limitée en raison de sa nature volontaire, et le mandat de mobilisation de PCQVP continuera d'aller bien au-delà de l'ITIE. Cela signifie qu'il faut continuer à mettre l'accent sur les lois nationales dans les pays d'origine et les pays hôtes, sur les règlements des marchés boursiers, les modifications aux normes comptables nationales et internationales, les agences de crédit à l'exportation, les banques du secteur privé et les institutions financières internationales.

Le défi pour PCQVP consiste, premièrement, à tirer parti de manière proactive des occasions qui se présentent pour faire progresser ces revendications politiques et, deuxièmement, à élaborer des plans stratégiques à moyen et long terme qui soient ambitieux, mais réalistes. Cela est essentiel si la coalition veut poursuivre ses efforts de mobilisation plus efficacement à l'échelle internationale, créer de nouvelles occasions de mobilisation et partager la responsabilité de la mise en œuvre des activités de mobilisation entre les membres de la coalition, en tenant compte de leurs capacités en ressources, en journées de travail, et de leur santé financière et expertise technique. Le groupe consultatif stratégique et les coalitions nationales doivent aussi penser à adopter une stratégie de mobilisation plus sophistiquée et plus agressive pour contrer la rhétorique des gouvernements et des entreprises si des progrès ne sont pas réalisés par la coalition. En effet, le groupe consultatif stratégique et les membres de PCQVP devront en règle générale surmonter un défi difficile à l'avenir.

La coalition PCQVP devra investir du temps et des ressources dans le développement d'instruments internationaux efficaces pour obtenir une plus grande transparence des procédures d'attribution de licences et des ententes contractuelles dans les industries extractives. Il n'existe actuellement pas à l'échelle internationale de mécanisme efficace pour atteindre ces objectifs. Le défi pour la coalition sera de trouver suffisamment de ressources pour être en mesure de s'attaquer de manière concertée à ce programme de mobilisation et d'obtenir le soutien du monde politique et/ou des affaires pour les réformes nécessaires.

#### 4.4 PCQVP doit trouver le bon équilibre entre le *développement* de la coalition à l'échelle mondiale et le *renforcement* de son ancrage dans les pays clés.

Dans cette section, le *renforcement* de PCQVP signifie la consolidation des coalitions nationales existantes de la société civile travaillant sur la transparence des revenus, tandis que le *développement* signifie l'augmentation du nombre de coalitions nationales de la société civile dans le monde.<sup>74</sup> Le défi auquel doit désormais faire face PCQVP est de trouver le bon équilibre entre la nécessité de continuer à soutenir les membres existants et les coalitions nationales pour qu'ils réalisent les objectifs de mobilisation relatifs à la transparence des revenus et des contrats, et la nécessité d'accroître le nombre de membres au sein de la coalition et d'encourager la formation de nouvelles coalitions de la société civile dans des régions où la campagne n'est actuellement pas active.

Il ne fait aucun doute que la consolidation des coalitions existantes dans les pays en développement riches en ressources naturelles où PCQVP est déjà présente (renforcer les efforts de mobilisation, de recherche et de surveillance et les capacités) est un défi permanent pour PCQVP et une priorité fondamentale pour l'avenir. De plus, l'application de l'ITIE demeure incomplète dans 26 pays, ce qui exige des membres de PCQVP des efforts considérables de surveillance à long terme, à l'échelle nationale.

De plus, il ne fait aucun doute que PCQVP doit faire davantage d'efforts pour développer la coalition dans les régions riches en ressources naturelles où la campagne est moins active, notamment en Amérique latine, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord et Asie-Pacifique. Dans ces régions, les groupes de la société civile pourraient participer de manière valable à la campagne en y apportant des perspectives nouvelles et différentes. Étant donné l'essor des sociétés extractives d'État au Brésil, en Chine, en Inde et en Russie, PCQVP devra peut-être se pencher sur la manière de nouer des relations avec les groupes locaux dans ces pays de manière à avoir de l'influence sur leurs politiques en matière de transparence des revenus.

Depuis plus de cinq ans, PCQVP a réussi à atteindre un équilibre approprié, quoiqu'imparfait, entre une approche ascendante et descendante pour l'expansion de la coalition et pour la planification, la mise en œuvre et l'examen des activités de mobilisation. Il est essentiel que PCQVP maintienne un tel équilibre en :

- **Respectant l'autonomie et les priorités locales :** La demande pour une plus grande transparence, et par conséquent la participation de la société civile locale à PCQVP, ne peut pas être forcée. Elle ne peut qu'être nourrie et encouragée lorsqu'un véritable intérêt existe.

- **Consacrant de manière prioritaire des ressources et des fonds aux besoins les plus pressants** : Des coalitions nationales ont vu le jour dans des pays où la nécessité d'une plus grande transparence a clairement été identifiée par la société civile locale en raison de la présence des ressources naturelles et des préoccupations relatives à la responsabilisation et à la transparence des entreprises et gouvernements. En ce sens, il sera important que PCQVP continue à mettre l'accent là où les changements de politiques sont les plus demandés pour assurer une plus grande responsabilisation de la gestion des revenus liés aux ressources naturelles.
- **Veillant à ce qu'une variété de donateurs participent aux activités de relations communautaires et de financement** : Avec très peu de ressources et de temps disponibles au niveau international, PCQVP a dû s'en remettre à plusieurs ONG internationales et donateurs pour répondre à la demande grandissante d'aide de la part de la société civile pour participer aux activités de mobilisation liées à PCQVP et à l'ITIE. Une expansion de la campagne PCQVP ne devrait avoir lieu que de concert avec une expansion des donateurs de PCQVP et avec le soutien de la base au sein des ONG internationales. Cette condition est essentielle afin que de tels partenaires internationaux soient en position d'aider à coordonner et à gérer les programmes de relations communautaires et d'expansion de la coalition et pour veiller à ce que les efforts existants de consolidation ne soient pas mis en péril par une diversion des ressources.

#### **4.5 Les membres de la coalition doivent mettre au point des stratégies de mobilisation plus solides et créatives pour que la question de la transparence des revenus reste une des priorités de l'ordre du jour des gouvernements et des industries et pour surmonter les intérêts personnels.**

Les principaux obstacles aux progrès en matière d'amélioration de la transparence dans les industries extractives sont les intérêts commerciaux et politiques liés au manque de transparence. Étant donné les énormes quantités de pétrodollars alimentant les coffres de gouvernements corrompus et non démocratiques et les profits records enregistrés à l'échelle mondiale par les entreprises pétrolières, gazières et minières, y a-t-il vraiment une raison de vouloir que les choses changent ?

L'Angola est un véritable test pour PCQVP et l'ITIE. L'Angola touche de vastes sommes d'argent lié au pétrole, mais la corruption et la pauvreté y sont encore répandues et aucun progrès significatif n'a été enregistré en matière de transparence.

L'influence des organisations internationales a diminué considérablement depuis que des pays tels que l'Angola, la République démocratique du Congo et le Gabon ont facilement eu accès à des financements de la part de pays tels que la Chine et des banques privées ayant des exigences moins strictes en matière de bonne gouvernance et de responsabilité des pays prêteurs. Le soutien local des ONG est petit et faible et ne dispose pas suffisamment de ressources et de capacités pour être capable de surveiller efficacement les entreprises et obliger les gouvernements à rendre des comptes. Il est risqué pour la société civile angolaise de participer à PCQVP. Les militants sont encore menacés et harcelés parce qu'ils prennent la parole et font campagne sur des enjeux de transparence des revenus. L'Angola est également au cœur du lancement de PCQVP. Même si le succès de PCQVP/l'ITIE ne dépend pas des progrès réalisés en Angola et même s'il y a de nombreux autres pays prioritaires, de telles initiatives seront néanmoins mesurées en fonction de leur capacité à surmonter le manque de transparence en Angola.

La coalition PCQVP doit continuer à dénoncer la corruption pour mettre l'accent sur la nécessité d'agir rapidement pour favoriser la transparence au niveau des entreprises et du pays. À cet égard, les procédures d'investigation jouent un rôle primordial. Une autre priorité devrait être la mobilisation relative aux banques du secteur privé et aux agences de crédit à l'exportation, un secteur où peu de progrès ont été réalisés jusqu'à présent.

#### **4.6 PCQVP doit élaborer une stratégie pour le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine.**

L'essor des sociétés extractives d'État du Brésil, de la Russie, de l'Inde et de la Chine (communément appelés les pays BRIC) constitue un défi de taille pour la coalition PCQVP et la communauté des parties intéressées de l'ITIE. L'influence des gouvernements des BRIC dans ces pays en développement riches en ressources naturelles augmente. Ils effectuent d'importants investissements pour répondre eux-mêmes à leur importante demande énergétique. Or, jusqu'à présent, les gouvernements des pays BRIC (ainsi que les dirigeants et le personnel des sociétés d'État) ont très peu participé au processus de l'ITIE.

La coalition PCQVP ne peut pas ignorer le rôle et l'influence grandissants des gouvernements des BRIC. À l'heure actuelle, les organisations membres de PCQVP telles que Revenue Watch Institute (RWI) essaient de faire participer les entreprises pétrolières chinoises et d'obtenir des hauts dirigeants chinois qu'ils adhèrent à des normes sur la transparence telles que l'ITIE. RWI travaille également avec le

secrétariat de l'ITIE et le Stellenbosch University Center for Chinese Studies sur un projet de recherche sur la transparence et la responsabilité sociale d'entreprise auprès des représentants des entreprises extractives chinoises, des représentants du gouvernement et de la société civile tant en Afrique qu'en Chine. De nombreux groupes de réflexion, y compris Chatham House, recueillent des données empiriques sur les investissements des sociétés d'États pétrolières asiatiques en Afrique, ce qui peut aider PCQVP à favoriser un débat plus éclairé avec les communautés politiques concernées et les gouvernements des BRIC. De telles initiatives devraient être soutenues et poursuivies.

Les travaux relatifs aux normes comptables internationales et la loi EITD aux États-Unis auront des retombées directes sur les entreprises extractives des pays BRIC, les obligeant à commencer à divulguer pour la première fois les paiements émis aux gouvernements des pays producteurs. Au fur et à mesure qu'un nombre croissant de pays met en oeuvre l'ITIE et que les normes de validation deviennent plus strictes, de plus en plus d'entreprises des BRIC seront exposées à des pressions de la part de leur gouvernement pour qu'elles participent à ce genre d'initiatives, comme cela commence actuellement à être le cas dans des pays comme le Gabon et le Kazakhstan. Alors que les BRIC joueront un rôle plus dominant dans les pays membres de PCQVP, les coalitions locales et les partenaires internationaux devront mettre au point des mécanismes de surveillance ciblée au niveau national qui seront renforcés par des forums de haut niveau tels que le G8, l'ONU, et autres.

#### **4.7 PCQVP doit régulièrement examiner et évaluer les leçons apprises.**

Des examens et évaluations, tels que cette évaluation, devraient être réalisés à intervalles réguliers par la coalition PCQVP. La coalition devrait examiner d'autres méthodes pour réaliser les études futures, telles que l'organisation d'un atelier pour sonder un large panel de membres de la coalition ou la réalisation d'un sondage des membres de la coalition via Internet, comme alternative à la tenue d'entretiens. Il serait utile de continuer à faire participer les acteurs externes à la coalition tels que les représentants des gouvernements, de l'industrie et des investisseurs pour y recueillir leurs opinions. La coalition pourrait également embaucher un consultant indépendant pour qu'il effectue une analyse et un examen externes des progrès de la coalition. Peu importe l'approche adoptée, il devrait y avoir suffisamment de fonds et de personnel mis à la disposition du processus d'examen et pour la publication des conclusions. Ce même exercice pourrait également être entrepris aux niveaux régional et national.

#### **4.8 Enfin, dans les pays en développement riches en ressources naturelles, PCQVP doit continuer à évaluer si les conditions de vie des citoyens pauvres évoluent réellement suite à davantage de transparence.**

PCQVP doit continuer de demander à la communauté internationale : « *jusqu'où les choses doivent-elles se détériorer ?* » Les entreprises extractives continuent d'enregistrer des profits alors que plus de 60 % de la population pauvre du monde vit dans des pays riches en ressources naturelles.

Par conséquent, PCQVP doit continuer de poser ces questions difficiles aux entreprises et de dénoncer les retardataires qui n'endossent pas encore les meilleures normes internationales en matière de transparence.

Il est injuste de conclure que le mouvement pour la transparence des revenus n'a pas transformé d'une quelconque manière la vie des citoyens pauvres dans les pays en développement riches en ressources naturelles. Promouvoir la transparence des revenus, c'est s'attaquer à une cause structurelle de la pauvreté. La transparence n'aura pas directement ou immédiatement pour effet de créer des emplois, de relever les salaires ou d'améliorer les hôpitaux et les écoles. Cependant, elle instaure une condition fondamentale à l'amélioration de la gouvernance et de la gestion économique qui, au fil du temps, permettront le développement social et économique.

Au niveau mondial, le succès de PCQVP a été de faire changer les politiques de l'industrie extractive et des gouvernements au sujet de la façon dont les revenus liés au pétrole, au gaz et aux minéraux doivent être comptabilisés et gérés ainsi que la mobilisation de masse de la société civile dans le monde entier pour soutenir de tels changements de politiques. Le succès futur de la campagne dépendra de la capacité de ces partenaires de la société civile à surveiller de manière efficace et crédible la mise en œuvre de telles politiques aux niveaux international, national et local.

Au niveau local, PCQVP a inspiré les militants de la société civile et a mis en place d'importants programmes de renforcement des capacités pour aider les citoyens des pays en développement riches en ressources naturelles dans leurs activités de mobilisation, de recherche et de surveillance. Le succès futur de PCQVP est tributaire d'un accès ouvert et réel à l'information pour les citoyens qui devront avoir les capacités nécessaires pour participer constructivement, avec les gouvernements, à un débat démocratique sur la répartition des finances publiques.

De telles étapes seront essentielles pour véritablement transformer les vies de citoyens pauvres dans les pays en développement riches en ressources naturelles.



# Annexes

## Annexe 1 : Statistiques au sujet de la coalition PCQVP

- Les organisations membres de PCQVP sont réparties dans 70 pays, et montrent divers niveaux d'engagement aux niveaux national et international.
- Il existe des coalitions nationales de PCQVP (ou des campagnes nationales affiliées) dans 27 pays :
  - L'Azerbaïdjan, le Cambodge, le Cameroun, le Canada, le Tchad, la Côte d'Ivoire, la République démocratique du Congo, la France, le Gabon, le Ghana, la Guinée, la Guinée-Bissau, l'Indonésie, le Kazakhstan, la République kirghize, le Libéria, le Mali, la Mauritanie, la Mongolie, le Niger, le Nigéria, la Norvège, la Sierra Leone, la République du Congo, le Timor-Leste, les États-Unis et la Zambie.
- Les coalitions nationales varient en taille. Au Nigéria, par exemple, il existe plus de 160 organisations de la société civile qui ont adhéré en tant que membres de la coalition nationale. En Norvège, il y en a 14.
- Il existe des organisations membres actives dans 14 autres pays :
  - l'Angola, l'Australie, l'Équateur, la Guinée équatoriale, la Géorgie, l'Allemagne, le Mozambique, les Pays-Bas, le Pérou, Sao Tome et Principe, l'Espagne, l'Ouganda, le Royaume-Uni et le Venezuela.

- Dans les 27 pays restants, il y a des organisations qui ont adhéré à PCQVP en tant que membres, montrant ainsi leur soutien, mais qui ne sont pas actuellement engagées dans la campagne :
  - l'Algérie, la Belgique, le Botswana, le Brésil, le Burundi, le Chili, la République tchèque, l'Irlande, l'Italie, le Japon, le Kenya, le Lesotho, l'Île Maurice, le Maroc, le Pakistan, les Philippines, la Pologne, le Portugal, la Roumanie, le Sénégal, la Slovaquie, l'Afrique du Sud, le Soudan, le Swaziland, la Suisse, la Tanzanie et le Zimbabwe.
- Les cinq membres de la société civile présents au conseil d'administration de l'ITIE (et les cinq membres « suppléants » de la société civile au conseil d'administration de l'ITIE) sont tous issus des organisations membres de PCQVP (voir : <http://eitransparency.org/about/board>).
- Les membres de PCQVP participent activement aux processus nationaux de l'ITIE dans 22 pays « candidats » sur 23.

*Remarque : Tous les chiffres sont datés de juin 2008, moment de la rédaction de ce document.*

## Annexe 2 : Membres de la coalition internationale PCQVP

II.II.II. Koepel Vlaamse Noord Zuid Beweging (Belgique)  
Accao para o Desenvolvimento, Pesquisa e cooperacao Internacional (Angola)  
Action Aid United Kingdom (Royaume-Uni)  
ActionAid International—Italy (Italie)  
Association for Accounting & Business Affairs-OffShore Watch (Royaume-Uni)  
African Oil Policy Initiative Group (États-Unis)  
Africa Centre for Constitutional Development (Nigéria)  
The African Community Development Foundation (Royaume-Uni)  
African Network for Environmental and Economic Justice (Nigéria)  
Agencia Ecumenica para o Desenvolvimento Social em Angola (Angola)  
Agir Ici (France)  
Al Dugan Foundation (États-Unis)  
Amnesty International Italy (Italie)  
Amnesty International Netherlands (Pays-Bas)  
Amnesty International—Section Française (France)  
Amnesty International United Kingdom (Royaume-Uni)  
Association Algérienne de Lutte contre la Corruption (Algérie)  
Association Burundaise des Consommateurs (Burundi)  
Association for Democratic Citizens (Nigéria)  
Association Nigérienne de Lutte contre la Corruption (Nigéria)  
Association SHERPA (France)  
Attac (France)  
Australian Council for International Development (Australie)  
Banneker Center for Economic Justice (États-Unis)  
Bank Information Center (États-Unis)  
Berne Declaration (Suisse)  
Botswana Council of NGOs (Botswana)  
Brazilian Institute of Social and Economic Analyses (Brésil)  
Bread for the World (Suisse)  
Broederlijk Delen (Belgique)  
Bureau on Human Rights and Rule of Law (République kirghize)  
The Burma Campaign (Royaume-Uni)  
Cameroon Youths and Students Forum for Peace (Cameroun)  
Campagna per la riforma della Banca mondiale (Italie)  
Campagna Sudan (Italie)

Campaign Against Arms Trade (Royaume-Uni)  
 Catholic Institute for International Relations (Royaume-Uni)  
 CARE France (France)  
 CARE International Angola (Angola)  
 CARE International UK (Royaume-Uni)  
 CARE International  
 CARE Tanzania (Tanzanie)  
 CARE USA (États-Unis)  
 Caritas Norway (Norvège)  
 Catholic Agency for Overseas Development (Royaume-Uni)  
 CIDSE  
 Catholic Relief Services (États-Unis)  
 Caucasus Environment (Géorgie)  
 CEE Bankwatch Network (République tchèque)  
 CEFOD (Tchad)  
 Center for Economic and Social Rights (États-Unis)  
 Center for the Promotion of Democracy in Liberia (Liberia)  
 Pax Christi, German Section – Central Africa Commission (Allemagne)  
 Centre for Democracy and Development (Nigéria/Royaume-Uni)  
 Centre for Development, Constitutionalism and Peace Advocacy (Nigéria)  
 Centre pour l'Environnement et le Développement (Cameroun)  
 Centre Méditerranéen pour l'Environnement et le Développement (Maroc)  
 Centre for Minority Rights Development (Kenya)  
 Centre for Public Private Cooperation (Nigéria)  
 Centre for Social Development of Cambodia (Cambodge)  
 Centre for Sustainable Human, Economic and Social Development (Nigéria)  
 Christian Aid (Royaume-Uni)  
 CIMADE (France)  
 Collectif « Total (ex-Elf) ne doit pas faire la loi » (France)  
 Comboni Missionaries (Bari, Italie)  
 Comité d'Action pour le Développement Intégral (République démocratique du  
 Congo)  
 Commission Épiscopale Justice et Paix-République Démocratique du Congo (Répu-  
 blique démocratique du Congo)  
 Commonwealth of Niger Delta Youths (Nigéria)  
 Community Development & Welfare Agenda (Nigéria)  
 Community Level Environmental Action Network (Nigéria)

Community Rights Initiative (Nigéria)  
 Community Technology Trust (Zimbabwe)  
 Concern for Development Initiatives in Africa (Tanzanie)  
 Concerns Organisation (Nigéria)  
 Conflicts over Natural Resources Solidarity Network  
 Congo Transparence (République démocratique du Congo)  
 Congo Yetu Initiative (République démocratique du Congo)  
 Cordaid (Pays-Bas)  
 Corner House (Royaume-Uni)  
 Corporación Observatorio Latinoamericano de Conflictos (Chili)  
 Corporate Knights (Canada)  
 COTN Tanzania (Tanzanie)  
 Delta Women's Empowerment Network (Nigéria)  
 Development Workshop (Canada)  
 DEWEN Nigéria (Nigéria)  
 Earth Rights Institute (États-Unis)  
 Ecological Society Green Salvation (Kazakhstan)  
 Economic Research Centre (Azerbaïdjan)  
 Ecumenical Council for Corporate Responsibility (Royaume-Uni)  
 Ecumenical Network Central Africa (Allemagne)  
 EITD Research (Cameroun)  
 EU-CORD Network (Europe)  
 Engineers Against Poverty (Royaume-Uni)  
 Environmental Defense (États-Unis)  
 Fastenopfer (Suisse)  
 Fatal Transactions  
 Fédération des Églises et Missions Évangéliques du Cameroun (Cameroun)  
 Fédération internationale des ligues des droits de l'Homme (France)  
 La Fondation Afrique Nouvelle (Cameroun)  
 Forest Peoples Programme (Royaume-Uni)  
 Forum Civil (Sénégal)  
 Forum Voor Vredesactie (Belgique)  
 Friends of the Earth/Les Ami(e)s de la Terre (Canada)  
 Friends of the Earth (Royaume-Uni)  
 Friends of the Earth (États-Unis)  
 Front Pour la Paix et la Défense de la Démocratie  
 Fundación Ecología y Desarrollo (Espagne)

Gender and Development Action (Nigéria)  
 German Pacific Solidarity Network (Allemagne)  
 Germanwatch (Allemagne)  
 Global Witness (Royaume-Uni)  
 Gremio ABC (Angola)  
 Groupe de Recherches et Alternatives et de Monitoring du Projet Pétrole Tchad-Cameroun (Cameroun)  
 Groupe de recherche pour une stratégie économique alternative (Belgique)  
 Home (Kazakhstan)  
 Helping Hands Group (Nigéria)  
 Human Rights Watch (États-Unis)  
 Idara Aaghosh (Pakistan)  
 Ijaw Council for Human Rights (Nigéria)  
 Independent Advocacy Project (Nigéria)  
 Information and Resource Center on the Oil Industry in Azerbaijan (Azerbaïdjan)  
 Inicitiva Angolana Antimilitarista para os Direitos Humanos (Angola/Allemagne)  
 Initiative Pro Africa (Allemagne)  
 Initiatives Development Now (Nigéria)  
 Institute for Dispute Resolution (Nigéria)  
 Institute for Economic and Social Reforms (Slovaquie)  
 Institute of Human Rights and Humanitarian Law (Nigéria)  
 Intermon Oxfam (Espagne)  
 International Crisis Group  
 International Solidarity Services  
 ISR Info (France)  
 Japan Center for a Sustainable Environment and Society (Japon)  
 Journalists in Need  
 Justice et Paix France (France)  
 Justica Paz e Democracia (Angola)  
 Kyrgyz Committee for Human Rights (République kirghize)  
 LABEH (Timor-Leste)  
 La Commission Justice et Paix de Pointe-Noire (Congo-Brazzaville)  
 Lawyers' Environmental Action Team (Tanzanie)  
 Leads Nigéria (Nigéria)  
 Le Défi Africain (Congo-Brazzaville)  
 Liga Jubileu 2000 Angola (Angola)  
 Medico Internacional (Allemagne)

Mineral Policy Center (États-Unis)  
Mineral Policy Institute (Australie)  
Mission East  
Mouvement Humaniste (France)  
Mouvement Congolais pour la Démocratie et le Développement Intégral (République  
démocratique du Congo)  
National Resources Defense Council (États-Unis)  
Netherlands Institute for Southern Africa (Pays-Bas)  
Network for African Peace Builders (Zambie)  
Niger-Delta Professionals for Development (Nigéria)  
Niger Delta Project for Environment, Human Rights and Development (Nigéria)  
Niger Delta Women (Nigéria)  
Nor Sud Voix Hunmaine  
Norwegian Forum for Environment and Development (Norvège)  
Novib (Pays-Bas)  
Observatoire Congolais des Droits de l'Homme (Congo-Brazzaville)  
OIKOS (Angola)  
One World Action (Royaume-Uni)  
Open Society Institute  
Operation Young Vote (Zambie)  
Our Niger Delta (Nigéria)  
Oxfam America (États-Unis)  
Oxfam (Royaume-Uni)  
Pan African Civil Society Network  
Partenariat Afrique Canada (Canada)  
Pax Christi International  
Pax Christi Netherlands (Pays-Bas)  
Pax Christi Flandres (Belgique)  
Philippine Media Center for Advocacy (Philippines)  
Polish Association for Legal Education (Pologne)  
Probe International (Canada)  
Prince of Wales International Business Leaders Forum (Royaume-Uni)  
Project Agape (Nigéria)  
Public Finance Monitoring Centre (Azerbaïdjan)  
Public Policy Research Centre (Kazakhstan)  
Public Service Accountability Monitor (Afrique du Sud)  
Reconciliation, Transparency and Citizenship Coalition (Angola)

Renaissance Africaine  
Rural Foundation for Gender and Development (Nigéria)  
Santa Maria Foundation (Roumanie)  
Save the Children (Royaume-Uni)  
Scottish Catholic International Aid Fund (Royaume-Uni)  
Secours Catholique/CARITAS France (France)  
Step-Up (Sao Tomé-et-Principe)  
Social Justice Advocates of Placer County (États-Unis)  
Society for Water & Public Health Protection (Nigéria)  
SOLIDAR (Belgique)  
Survie (France)  
Sustainable Development Institute (Liberia)  
Tanzania Association of NGOs (Tanzanie)  
Tearfund (Royaume-Uni)  
Third World Network (Ghana)  
Transnational Corporations Observatory  
Transparency International (Australie)  
Transparency International (Azerbaïdjan)  
Transparency International (Cameroun)  
Transparency International (Canada)  
Transparency International (France)  
Transparency International (Allemagne)  
Transparency International (Kazakhstan)  
Transparency International (Kenya)  
Transparency International (Indonésie)  
Transparency International (Île Maurice)  
Transparency International (Suisse)  
Transparency International (Royaume-Uni)  
Transparency International (Zambie)  
Trocaire (Irlande)  
United Church of Canada (Canada)  
United Nations Association (Royaume-Uni)  
Urgewald (Allemagne)  
Die Verbraucher Initiative (Allemagne)  
War Child Canada (Canada)  
War on Want (Royaume-Uni)  
Wassa Association of Communities Affected by Mining (Ghana)

Watchman International Network (Nigéria)  
West African NGO Network  
Western Sahara Campaign  
Women's Ray / Female Beam (Kazakhstan)  
Women's Right to Education Programme (Nigéria)  
World Economy, Ecology & Development Association (Allemagne)  
World Learning for International Development (États-Unis)  
World Vision International  
Yonge Nawe Environmental Action Group (Swaziland)  
Zero Corruption Coalition (Nigéria)  
Zimbabwe Democracy Trust (États-Unis)

*Remarque : Cette liste des membres est datée de juin 2008, au moment de la rédaction de ce document. Veuillez noter qu'au moment de la publication de ce rapport, la coalition PCQVP est en train d'effectuer un sondage complet de ses membres. Pour obtenir une liste à jour des organisations membres, visitez : [www.publishwhatyoupay.org](http://www.publishwhatyoupay.org).*

## Annexe 3 : Calendrier des événements de 1999 à 2008

### 1999

1<sup>er</sup> décembre Global Witness publie son rapport intitulé *A Crude Awakening* (Un cruel éveil à la réalité) exposant la façon dont la corruption de l'État angolais et le manque de transparence des revenus pétroliers ont contribué au désastre humanitaire dans ce pays déchiré par la guerre.

### 2000

septembre Première réunion multipartite organisée pour discuter des problèmes de transparence des revenus dans le contexte de la guerre en Angola, organisée par le ministère des Affaires étrangères du Royaume-Uni (Peter Hain, Ministre pour l'Afrique), à laquelle ont assisté les entreprises pétrolières ayant des activités en Angola (dont BP, Shell et Statoil), Simon Taylor (Global Witness) et David Murray (Transparency International UK).

### 2001

24 janvier Global Witness écrit aux entreprises pétrolières ayant des activités en Angola afin de demander la divulgation des paiements.

6 février BP écrit à Global Witness en promettant de divulguer les informations sur la production nette totale, la totalité des paiements destinés à Sonangol et la totalité des taxes et des droits versés au gouvernement angolais.

6 février Sonangol écrit à BP en menaçant de mettre fin à sa licence si l'entreprise poursuit son engagement en faveur de la transparence.

Automne Caspian Revenue Watch est lancée dans le cadre du projet du Open Society Institute en Eurasie centrale.

1<sup>er</sup> octobre Oxfam America publie son rapport intitulé *Extractive Sectors and the Poor* (les secteurs extractifs et les pauvres).

### 2002

1<sup>er</sup> mars Global Witness publie *All the Presidents' Men* (tous les hommes du président), qui fait lumière sur l'étendue de la corruption au niveau de l'État en Angola et sur la complicité régnant entre l'industrie bancaire et les

compagnies pétrolières ; l'ouvrage présente ainsi le concept de « Publiez Ce Que Vous Payez ».

- mars* Simon Taylor s'entretient avec George Soros lors d'une réunion OSI à Johannesburg et ils concluent un accord sur le lancement de la campagne pour promouvoir la transparence des revenus dans les industries extractives.
- 13 mars* George Soros écrit au Premier Ministre du Royaume-Uni, Tony Blair.
- 13 juin* Conférence de presse pour lancer officiellement la coalition PCQVP à Londres ; l'événement éveille l'attention des médias.
- 14 juillet* Première déclaration majeure de la société civile africaine sur la transparence des revenus publiée par l'Association des Conférences épiscopales de la région de l'Afrique centrale (ACERAC).
- 2 septembre* Monsieur Blair annonce l'ITIE lors du Sommet mondial sur le développement durable à Johannesburg.
- novembre* Henry Parham est embauché comme coordinateur international de la coalition PCQVP.
- 26 novembre* Première réunion multipartite formelle des acteurs du Royaume-Uni sur l'ITIE à Londres.

### **2003**

- mai* Première publication de la déclaration des investisseurs sur la transparence dans les industries extractives.
- mai* Première coalition nationale PCQVP en Europe établie en France.
- mai* Caspian Revenue Watch publie son rapport intitulé *Caspian Oil Windfalls: Who Will Benefit?* (La manne des revenus du pétrole dans la région Caspienne : qui en profitera ?) et lance l'Iraq Revenue Watch à la suite de l'invasion des États-Unis en Iraq.
- 3 juin* Lors du sommet d'Évian, en France, les Chefs d'États du G8 expriment pour la première fois leur soutien à la transparence des revenus dans les industries extractives, dans le cadre du projet d'action de lutte contre la corruption et l'amélioration de la transparence.
- 13 juin* Première conférence internationale de haut niveau de l'ITIE organisée à Londres pour convenir des principes de l'ITIE.

- 13 juin Catholic Relief Services (CRS) et Terry Lynn Karl publient leur rapport intitulé *Bottom of the Barrel* (le fond du baril) sur les dangers et les possibilités auxquels sont confrontés les nations africaines compte tenu du boom pétrolier actuel.
- septembre Première coalition nationale PCQVP dans l'Afrique francophone établie en République du Congo (« Coalition congolaise Publiez Ce Que Vous Payez »).
- octobre Première réunion internationale de PCQVP à Paris.
- novembre L'Azerbaïdjan établit le premier comité multipartite national de l'ITIE pour gérer et superviser la mise en œuvre de l'ITIE.
- 7 novembre Le président nigérian, monsieur Obasanjo, s'engage publiquement à mettre en œuvre l'ITIE lors de la célébration du dixième anniversaire de Transparence Internationale à Berlin.
- 2004**
- février Première coalition nationale d'ONG de PCQVP en Afrique anglophone établie au Nigéria (« Publish What You Pay Nigéria »).
- février Le Nigéria devient le premier pays africain à initialiser officiellement la mise en œuvre de l'ITIE et à mettre en place un comité multipartite.
- 13 mai Les ONG de l'Azerbaïdjan établissent la première coalition nationale en Asie centrale / région caucasienne (« Coalition for Improving Transparency in the Extractive Industries »).
- août La Banque mondiale conclut son évaluation des industries extractives. En conséquence, elle s'engage à adopter des exigences en matière de transparence pour ses clients du secteur extractif et à soutenir la mise en œuvre de l'ITIE au niveau du pays.
- septembre Première coalition PCQVP en Amérique du Nord établie aux États-Unis.
- 17 décembre L'Union européenne adopte officiellement une « directive de la transparence » pour harmoniser les exigences minimales de divulgation pour les entreprises cotées sur tous les marchés de capitaux européens. Les dispositions de la directive ont un caractère non obligatoire et encouragent la divulgation des paiements par les entreprises extractives cotées en bourse.

## 2005

- février Atelier technique de l'ITIE à Paris. Les membres de PCQVP (dirigés par Global Witness) menacent de quitter l'ITIE si des critères de mise en œuvre ne sont pas adoptés pour empêcher le « parasitisme » des entreprises et des gouvernements.
- 25 février Première réunion de stratégie régionale africaine PCQVP organisée à Pointe Noire, en République du Congo, à laquelle participent des membres et des représentants clés des coalitions nationales de PCQVP d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale.
- 17 mars Deuxième conférence internationale de haut niveau de l'ITIE organisée à Londres. Des critères de mise en œuvre sont adoptés et le Groupe international consultatif multipartite, présidé par Peter Eigen, est établi pour développer des propositions quant à la future gouvernance et la gestion de l'ITIE.
- 17 mars L'indice intitulé *Measuring Transparency* (Évaluer la transparence) est publié par *Save the Children UK* pour fournir un indice de référence permettant d'évaluer la politique et la performance des entreprises extractives et des gouvernements des pays où les entreprises ont leur siège. Cet indice est ensuite repris par Transparency International en tant que projet pour promouvoir la transparence des revenus.
- mars L'Azerbaïdjan devient le premier pays au monde à publier des données auditées de l'ITIE.
- 7 juin Le *Guide sur la transparence des recettes des ressources naturelles* du FMI est publié.
- septembre Global Witness et Save the Children UK co-publent le rapport intitulé *Extracting Transparency: The Need for an International Financial Reporting Standard for the Extractive Industries* (Extraire la transparence : le besoin d'une norme internationale de divulgation financière pour les industries extractives).
- décembre Premier atelier de PCQVP sur le renforcement des capacités pan-africaines organisé à Kribi, au Cameroun, et création du poste de coordinateur régional africain de PCQVP (Matteo Pellegrini a occupé ce poste jusqu'en 2008).

## 2006

- mars* L'*Alternative Investment Market (AIM)*, inclut dans le marché boursier londonien et cotant en bourse les plus petites entreprises, adopte une exigence destinée aux entreprises extractives (lorsqu'elles sont cotées à l'*AIM* pour la première fois) les contraignant à communiquer leurs paiements dont le montant total dépasse les 10 000 livres à tout gouvernement ou autorité de réglementation.
- 7 avril* Les coordinateurs de PCQVP au Congo-Brazaville, Brice Mackosso et Christian Mounzeo, sont arrêtés et placés en détention. Ils sont finalement jugés pour violation de confiance et contrefaçon et sont condamnés à une peine de prison de 12 mois avec sursis et une amende. L'affaire est portée en appel.
- 15 septembre* Revenue Watch Institute est officiellement lancé à New York.
- 20 septembre* Le Conseil sur les normes comptables internationales accepte de mettre en place un sous-groupe chargé d'étudier tous les aspects des questions liées à l'adoption de la divulgation pays par pays en réponse au PCQVP.<sup>13</sup> *octobre*
- 13 octobre* Une importante réunion stratégique internationale de PCQVP a lieu à Oslo. Les membres de PCQVP conviennent d'une nouvelle déclaration de mission pour la campagne et de structures de gouvernance, dont la création du Groupe consultatif stratégique.
- 15 octobre* La coalition PCQVP et Revenue Watch Institute publient conjointement *Eye on EITI* (regard sur l'ITIE) regroupant un nombre important de points de vue de la société civile sur la mise en œuvre de l'ITIE et accompagné d'une liste de recommandations.
- 16 octobre* La troisième conférence internationale de l'ITIE approuve le système de validation proposé et crée un conseil d'administration pour superviser l'ITIE au niveau international. Peter Eigen devient le président du conseil d'administration de l'ITIE.
- 7 décembre* Première réunion officielle du conseil d'administration de l'ITIE à New York. Oslo est choisie pour accueillir le nouveau secrétariat international de l'ITIE.

## 2007

- 18 février La militante de Global Witness, Sarah Wykes, est arrêtée et placée en détention en Angola. Elle est accusée d'avoir violé les lois de sécurité nationale. Quelques jours plus tard elle est libérée sur caution et un mois plus tard elle est autorisée à quitter le pays.
- 13 juin Cinquième anniversaire de PCQVP.
- juillet Une nouvelle équipe rejoint PCQVP. Radhika Sarin remplace Henry Parham en tant que coordinatrice internationale de PCQVP et Rachael Taylor rejoint PCQVP international en tant qu'agent d'information.
- août Première conférence majeure de PCQVP pour les groupes de la société civile de la région Asie-Pacifique organisée à Bali, en Indonésie.
- septembre Nouveau secrétariat international de l'ITIE ouvert à Oslo, en Norvège.
- septembre Première liste des pays *candidats* à l'ITIE convenue lors d'une réunion du conseil d'administration.
- septembre Première réunion tenue en personne du Groupe consultatif stratégique de PCQVP.
- 27 septembre La Norvège annonce son engagement à mettre en place l'ITIE au niveau national, devenant ainsi le premier pays développé riche en ressources naturelles à être candidat.
- décembre Première réunion entre la coalition PCQVP latino-américaine et l'ITIE à Lima, au Pérou.

## 2008

- 28 avril Transparency International publie *2008 Report on Revenue Transparency of Oil and Gas Companies* (rapport 2008 sur la transparence des revenus des entreprises pétrolières et gazières), une évaluation des politiques de transparence des revenus, des systèmes de gestion et de la performance de 42 entreprises nationales et internationales qui sont les chefs de file des industries pétrolières et gazières et qui ont des activités dans 21 pays.
- avril L'Iraq s'engage à mettre en œuvre l'ITIE.
- 15 mai Le congressiste Barney Frank, président de la commission des services financiers de la Chambre des représentants des États-Unis, présente au

Congrès américain la loi sur la transparence des industries extractives développée en collaboration avec la coalition PCQVP des États-Unis.

*26 juin* Le comité des services financiers de la Chambre des représentants des États-Unis organise une commission sur la loi EITD qui comprend le témoignage d'un ancien directeur d'une entreprise pétrolière, la communauté des investisseurs et la coalition PCQVP.

*31 juillet* Le sénateur Charles Schumer de la commission bancaire du Sénat, présente la version écrite de la loi EITD au Sénat.

## Annexe 4 : Lettre de George Soros au Premier Ministre britannique Tony Blair

Le 13 mai 2002

Monsieur le Premier Ministre Tony Blair  
10 Downing Street, Londres SW1A 2AA

Cher Tony,

Je tiens à vous informer d'une proposition émise par l'ONG Global Witness, basée à Londres, et soutenue par une foule d'autres groupes parmi lesquels Oxfam, Save the Children et Christian Aid.

La proposition appelle les entreprises pétrolières et les entreprises de ressources naturelles à divulguer tous leurs paiements aux gouvernements nationaux comme condition pour être cotées sur les principaux marchés boursiers. Ces paiements pourraient alors être comparés aux budgets nationaux afin de s'assurer que les fonds n'aient pas été détournés.

En Afrique, les entreprises qui exploitent les ressources naturelles ne communiquent pas leurs paiements aux gouvernements, contrairement à la plupart des pays développés. Il en résulte que la corruption est facilitée et que l'argent qui pourrait être destiné à lutter contre la pauvreté est détourné.

Sachant que les entreprises individuelles peuvent être désavantagées si elles divulguent des informations qui sont retenues par d'autres, les appels à la communication volontaire de ces informations sont voués à l'échec. Pourtant, les entreprises bénéficieraient collectivement d'une compétition équitable si des exigences en matière de communication étaient imposées. En fait, mes propres entretiens privés laissent entendre qu'un soutien en faveur d'une telle proposition peut être attendu de la part des industries concernées.

J'aimerais vous suggérer que ce soit le Royaume-Uni qui mène le débat au cours du sommet du G8 en juin. Cela pourrait constituer une partie centrale de la réponse du G8 au Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD). Je m'engage personnellement à voir cette proposition intégrée aux efforts des pays développés pour lutter contre la pauvreté mondiale. Veuillez trouver ci-joint une copie plus détaillée de la proposition. J'attends avec impatience une réponse de votre part.

Cela vous intéressera peut-être également de savoir que mes fondations africaines ont organisé une réunion des leaders de la société civile africaine à Johannesburg,

à laquelle j'ai assisté. Il est apparu crucial aux participants que le NEPAD doit devenir plus accessible au public africain. Ils pensent que les leaders du NEPAD devraient tendre la main à la société civile par le biais de l'établissement d'un forum permanent pour gérer les questions telles que la transparence dans la gouvernance et le virus du sida. Ils étudient les moyens de soutenir les mécanismes nationaux de contrôle pour les divers éléments du NEPAD. Je vous tiendrai informé de tous les développements intéressants à ce sujet.

Cordialement,  
George Soros

## Annexe 5 : Editorial de George Soros au sujet du lancement de PCQVP

**Corruption transparente : les entreprises du secteur pétrolier et du secteur des ressources naturelles devraient divulguer combien d'argent est détourné par les dirigeants**

par George Soros, *The Financial Times*, 13 juin 2002

Dans le monde entier, les pays qui devraient être riches restent pauvres. Ayant la chance de posséder des minéraux de valeur tels que le pétrole, les diamants et l'or, les gens ordinaires vivant en Angola, au Nigéria, au Kazakhstan et ailleurs se retrouvent dans la pauvreté jusqu'au cou alors que les responsables corrompus prospèrent. L'argent pourrait être utilisé pour réduire la pauvreté et relancer la croissance économique ; au lieu de cela il est volé.

Les entreprises pétrolières et minières jouent un rôle important dans de nombreux pays en développement. Elles sont souvent la principale source de revenus budgétaires et des recettes en devises étrangères. En Angola, par exemple, le pétrole représente 90 % des 3 à 5 milliards de dollars (soit 2 à 3,4 milliards de livres) du budget de l'État. Chaque année, au moins 1 milliard de dollars issus de ce revenu disparaît dans la nature.

Il existe un lien étroit entre l'exploitation des ressources naturelles et la prévalence de la corruption et des régimes d'oppression. Un flux de revenus sécurisés permet à ce type de régimes de se maintenir au pouvoir, et le contrôle de vastes flux d'argent incite les dictateurs à s'accrocher au pouvoir. N'ayant pas besoin d'un soutien public plus large, ces régimes peuvent opprimer les citoyens et ignorer leurs besoins de base tels que la santé et l'éducation.

Le problème est particulièrement grave en Afrique, où le secteur des ressources naturelles représente environ les trois quarts du commerce du continent. L'Angola, la Sierra Leone, le Tchad, le Congo-Brazzaville, la République démocratique du Congo, la Guinée équatoriale, le Gabon, le Nigéria et le Soudan sont tous des pays où les ressources naturelles fournissent une partie conséquente des revenus de l'État et où la corruption est florissante. Nombre d'entre ces pays a été ravagé par des guerres civiles motivées par le contrôle des ressources naturelles. En règle générale, les personnes vivant dans les pays africains riches en ressources naturelles et celles vivant dans les pays africains pauvres en ressources naturelles, sont aussi pauvres les unes

que les autres, mais les pays riches en ressources naturelles ont des gouvernements bien pires et des conflits civils plus impoureux.

L'Asie centrale est confrontée à un avenir semblable. Dans les années à venir, les pays riches comme le Kazakhstan, l'Ouzbékistan et l'Azerbaïdjan peuvent espérer une plus grande augmentation de leurs revenus issus de la vente et du transport dans les secteurs pétrolier et gazier. Ces fonds vont-ils favoriser le développement ou la répression ?

Les entreprises multinationales actives dans les industries extractives affirment que le détournement des revenus de l'État échappe à leur contrôle. Cependant, elles ne peuvent pas nier leur responsabilité dans ce qui s'est produit dans les pays où elles ont des activités.

Comme on pouvait s'y attendre, les militants ont souvent rejeté la faute sur les entreprises pétrolières et minières. Ces dernières années, les lobbyistes et les groupes de pression ont lancé des campagnes contre Royal Dutch/Shell au Nigéria, Unocal et TotalFinaElf en Birmanie, ExxonMobil à Aceh, British Petroleum et Occidental Petroleum en Colombie, ChevronTexaco en Angola, Talisman au Soudan, Freeport-MacMoRan en Papouasie, en Indonésie, et ExxonMobil et ses partenaires en Guinée équatoriale.

Or, les choses pourraient être autrement. Il est dans l'intérêt éclairé de ces entreprises de s'assurer que leurs paiements ne sont pas détournés. En association avec un large consortium de groupes de défense des droits de l'homme et de l'environnement, de groupes de développement et de militants pour la lutte contre la corruption, j'adhère à une proposition qui exige que les entreprises pétrolières et d'extraction de ressources naturelles rendent publics les montants versés aux gouvernements nationaux.

La proposition, connue sous le nom de « Publiez Ce Que Vous Payez », serait une étape utile permettant de forcer les gouvernements corrompus à s'ouvrir au droit de regard de leur propre population. L'idée consiste à exiger des entreprises de ressources naturelles qu'elles communiquent publiquement les taxes, les redevances et autres paiements pour avoir le droit d'être cotées en bourse sur les principaux marchés. Je ne parle pas de dévoiler des données commerciales confidentielles, mais simplement de divulguer les chiffres de base que les entreprises sont déjà tenues de communiquer dans de nombreux pays développés.

Je reconnais que les entreprises pétrolières et minières n'ont pas le contrôle sur la manière dont leurs paiements sont dépensés, ou mal dépensés. Cependant, si elles veulent être de bonnes entreprises citoyennes en ces temps de mondialisation, elles doivent avoir pour responsabilité de communiquer ces paiements pour que les

personnes vivant dans les pays concernés puissent obliger leur gouvernement à leur rendre des comptes.

Aucune entreprise individuelle ne veut commencer à communiquer ses données avant que ses concurrents ne le fassent également. C'est pourquoi la communication volontaire ne marchera pas. Or, toutes les entreprises bénéficieraient d'un terrain d'égalité si la divulgation était exigée. Elles ne violeraient pas les termes de leurs accords si on leur imposait de « Publiez Ce Que Vous Payez ».

Ce que nous proposons n'est qu'une première étape. L'Afrique est une priorité à l'ordre du jour du sommet du G8 de ce mois-ci. Le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique, le Nepad, une initiative africaine qui fera l'objet de discussions lors de ce sommet, souligne la nécessité d'éliminer la corruption. Notre proposition s'accorde avec cet ordre du jour.

Si les revenus générés par les industries extractives étaient dirigés vers la promotion du développement, la pauvreté serait réduite de façon spectaculaire. Associés au *Millennium Challenge Account* annoncé récemment par les États-Unis et à d'autres améliorations de l'aide internationale, ils pourraient parvenir à faire des objectifs de développement pour le Millénaire soutenus par les Nations Unies une réalité.

© George Soros. Original publié dans le *Financial Times*.



# Remarques

1. Construction Sector Transparency Initiative. Voir : <http://www.constructiontransparency.org> et Medicines Transparency Alliance : <http://www.medicinestransparency.org/>.
2. Voir Annexe 1 pour la liste de tous les pays.
3. L'Indice du développement humain classe les pays en fonction de l'espérance de vie, de l'alphabétisation, de l'accès à l'éducation et du PIB par habitant. Voir : <http://hdr.undp.org/fr/>.
4. L'indice Corruption Perceptions Index classe les pays en fonction de leur niveau présumé de corruption au moyen de données provenant de diverses évaluations d'experts et de sondages d'opinions. Voir : [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi).
5. Initialement publié en juin 2005 (voir : <http://www.imf.org/external/pubs/ft/grrt/eng/060705.htm>) et révisé en avril 2007 (voir : <http://www.imf.org/external/pp/longres.aspx?id=4176>). Voir question 3.14 pour plus d'information.
6. Source : *All the Presidents' Men*, Global Witness, 2002.
7. Voir : [http://www.globalwitness.org/media\\_library\\_detail.php/93/en/a\\_crude\\_awakening](http://www.globalwitness.org/media_library_detail.php/93/en/a_crude_awakening).
8. Voir : [http://www.globalwitness.org/media\\_library\\_detail.php/85/en/all\\_the\\_presidents\\_men](http://www.globalwitness.org/media_library_detail.php/85/en/all_the_presidents_men).
9. Les ONG internationales qui sont membres de PCQVP et qui sont présentes en Angola où elles offrent de l'aide au développement comprennent : CAFOD, Care International, Christian Aid, CRS, Oxfam GB et Save the Children UK, entre autres.

10. Anciennement Fiona King.
11. Anciennement Mabel Wisse Smit.
12. Voir l'Annexe 3 pour un exemplaire de cette lettre.
13. Par exemple : Forum européen multipartite sur les CSR, Global Reporting Initiative, Global Sullivan Principles, Principes directeurs multinationaux de l'OCDE et le Pacte mondial des Nations Unies, entre autres.
14. Pour plus d'information sur les principes volontaires, voir : <http://www.voluntaryprinciples.org/>.
15. Pour plus d'information sur le Processus de Kimberly, voir : <http://www.kimberleyprocess.com/>.
16. Pour plus d'information sur l'EIE, visitez le site Web de la Société financière internationale. Voir : <http://www.ifc.org/eir>.
17. Retrouvez plus d'information au sujet du projet de pipeline Tchad-Cameroun dans le rapport intitulé *Bottom of the Barrel: Africa's Oil Boom and the Poor* (le fond du baril : le boom pétrolier africain et les pauvres), de Ian Gary et Terry Lynn Karl, Catholic Relief Services, de juin 2003, disponible à l'adresse suivante : [http://crs.org/publications/showpdf.cfm?pdf\\_id=183](http://crs.org/publications/showpdf.cfm?pdf_id=183).
18. À titre d'exemple, bon nombre des principales entreprises minières, sous l'égide du World Business Council for Sustainable Development et en collaboration avec l'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED) ont lancé en 1999 le projet Mines, minéraux et développement durable dont l'objectif est d'identifier comment les mines et les minéraux peuvent contribuer au mieux au développement durable.
19. L'unité de stratégie fournit des conseils stratégiques et politiques au Premier Ministre britannique et à d'autres ministères du gouvernement britannique et identifie les questions émergentes et les difficultés politiques. Voir : <http://www.cabinetoffice.gov.uk/strategy>.
20. Le NEPAD est un cadre intergouvernemental pour faire face à un grand nombre des défis majeurs auxquels sont confrontés les pays africains en matière de développement. Voir : <http://www.nepad.org/>.
21. Pour plus d'information au sujet du Sommet mondial sur le développement durable, voir : <http://www.un.org/jsummit/>.
22. En 2008, le salaire et les coûts d'exploitation liés au poste de coordinateur international ont été couverts par CAFOD, CARE International UK, Christian Aid, Global Witness, le Open Society Institute, Oxfam GB, Oxfam Novib, le Netherlands Institute for Southern Africa (NIZA), Pax Christi Netherlands, Save the Children UK et le Secours Catholique. Pour l'agent d'information/mobilisation et l'administrateur de programme, le financement a été fourni par Global Witness, le Open Society Institute et Revenue Watch Institute. Pour le coordinateur régional pour l'Afrique : Catholic Relief Services, Global Witness, Oxfam Novib et Revenue Watch Institute.
23. Voir : <http://www.publishwhatyoupay.org/en/mission>.
24. Voir question 3.14 pour plus d'information.

25. Voir : <http://www.eitransparency.org/eiti/criteria>.
26. Ces entreprises ont fourni (habituellement dans leur rapport annuel de RSE) un chiffre net relatif aux paiements versés à des pays dans lesquels elles opèrent.
27. Le Conseil des normes comptables internationales est un normalisateur de normes comptables indépendant et financé par des institutions privées basé à Londres, en Angleterre. Il est responsable de l'élaboration de normes internationales de divulgation financière et de la promotion de l'utilisation et de l'adoption de ces normes. Vous trouverez plus de détails dans le chapitre 3.
28. Vous trouverez plus d'information au sujet de ce projet de loi à la question 3.12. Voir également : [www.OpenTheBooks.org](http://www.OpenTheBooks.org).
29. Communiqué de presse de la Banque mondiale « Le Groupe de la Banque mondiale lance l'EITI++ en association avec d'autres partenaires » (12 avril 2008). Voir : <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/ACCUEILEXTN/NEWSFRENCH/0,,contentMDK:21727972~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1074931,00.html>
30. Extrait du site Web de l'ITIE : <http://eitransparency.org/>.
31. Voir : Déclaration du président de ExxonMobil, Andrew P. Swiger, lors de la Conférence ITIE à Londres, le 17 juin 2003 : <http://web.archive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/eitidraftreportexxonmobile.pdf>.
32. Voir : Rapport du comité sur les affaires gouvernementales au sujet du sous-comité permanent du Sénat américain sur les enquêtes intitulé *Money Laundering and Foreign Corruption: Enforcement and Effectiveness of the Patriot Act Case Study Involving Riggs Bank* (blanchiment d'argent et corruption à l'étranger : mise en œuvre et efficacité de l'étude de cas du « Patriot Act » avec la Riggs Bank), daté du 15 juillet 2004.
33. Un exemplaire de la déclaration des investisseurs est disponible sur le site <http://www.eitransparency.org/supporters/investors>.
34. *The Year in Ideas; Forced Transparency* (l'année en idées ; la transparence forcée), par Blaine Harden, New York Times, 15 décembre 2002 : Voir : <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9B03E3DC173AF936A25751C1A9649C8B63>.
35. Voir par exemple « Publiez Ce Que Vous Financez » : <http://www.publishwhatyoufund.org/>.
36. Les membres de PCQVP basés dans l'UE travaillent encore à faire pression sur les États membres de l'UE pour qu'ils appliquent pleinement cette disposition de la Directive sur l'harmonisation des obligations de transparence et qu'ils la révisent pour la rendre obligatoire.
37. *Extracting Transparency: The Need for an International Financial Reporting Standard for the Extractive Industries* (Extraire la transparence : le besoin d'une norme internationale de divulgation financière pour les industries extractives), Global Witness et Save the Children UK, septembre 2005. Voir : [http://www.globalwitness.org/media\\_library\\_detail.php/141/en/extracting\\_transparency](http://www.globalwitness.org/media_library_detail.php/141/en/extracting_transparency).
38. Pour la liste complète des principes de l'ITIE, voir : <http://www.eitransparency.org/eiti/principles>.

39. Les rapports *Measuring Transparency* (évaluer la transparence) ont initialement été publiés en mars 2005. Ils ont mis au point une norme pour évaluer la performance des entreprises et des gouvernements en matière de transparence des revenus et un cadre pour suivre leurs progrès dans le temps. Le cadre présenté dans cette étude a été repris et étoffé par Transparency International en 2006. Voir : [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/promoting\\_revenue\\_transparency](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/promoting_revenue_transparency).

40. La coalition PCQVP des États-Unis a été créée en 2005. Pour plus d'information au sujet de ses membres et de ses activités, visitez le site Web de la coalition américaine. Voir : <http://www.pwypusa.org/>.

41. Site Web du représentant Barney Frank. Voir : <http://www.house.gov/frank/>.

42. La SEC est l'agence gouvernementale américaine responsable de la réglementation des marchés boursiers américains et de l'application des lois sur les valeurs mobilières américaines. Voir : <http://www.sec.gov/>.

43. Pour plus d'information au sujet du projet de loi EITD, voir : <http://www.openthebooks.org/>.

44. Site Web du membre du Parlement européen Peter Skinner. Voir : <http://www.peterskinermep.eu/>.

45. L'IFRS 8 sur la divulgation par segment a pour but de réduire les différences entre les Normes internationales d'information financière (IFRS) et les principes comptables généralement acceptés aux États-Unis (GAAP) relativement à la divulgation par segment. Voir le site Web du CNCI pour plus de détails. Voir : <http://www.iasb.org/Current+Projects/IASB+Projects/Segment+Reporting/Segment+Reporting.htm>.

46. Pour la liste complète des propositions soumises par les ONG au sujet de l'IFRS 8, voir : <http://www.iasb.org/Current+Projects/IASB+Projects/Segment+Reporting/ED+8+Operating+Segments/Comment+Letters/Comment+Letters.htm>.

47. Politique sur l'énergie de la BERD, juillet 2006, page 32. Voir : <http://www.ebrd.com/about/policies/sector/energy.htm>.

48. Politique sur la viabilité sociale et environnementale de l'IFC, avril 2006, page 4. Voir : <http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/Content/EnvSocStandards>.

49. Guide sur la transparence des recettes des ressources naturelles du FMI, avril 2007. Voir : <http://www.imf.org/external/np/pp/2007/eng/051507g.pdf>.

50. Voir le site Web du Bank Information Center. Voir : <http://www.bicusa.org/en/Issue.Resources.6.aspx>.

51. Les agences de crédit à l'exportation (ACE) sont des agences gouvernementales (parfois des agences quasi-gouvernementales) qui offrent des crédits à l'exportation, des prêts, des assurances et des garanties de placement endossés par le gouvernement aux entreprises opérant dans des domaines à risques élevés à l'étranger, notamment dans bon nombre de pays en développement riches en ressources naturelles. Les ACE sont les plus importants fournisseurs au monde de financement public pour les projets du secteur privé et, en particulier, ceux des industries extractives.

52. Les membres de PCQVP ont fait pression sur l'OCDE entre 2006 et 2007 pendant la renégociation de sa Recommandation sur des approches communes concernant l'environnement et les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public. Voir le site Web d'ECA-Watch pour plus de détails.

53. Voir : <http://www.banktrack.org/>.

54. Voir : <http://www.eca-watch.org/>.

55. Plus de détails au sujet des Principes de l'Équateur et des critiques émises par les ONG au sujet de l'initiative sont disponibles sur le site Web du réseau d'ONG BankTrack. Voir : <http://www.banktrack.org/>.

56. Guide sur la transparence des recettes des ressources naturelles du FMI, page 17.

57. Politique sur la viabilité sociale et environnementale de l'IFC, page 4.

58. H.R. 3057 [109th] : Foreign Operations, Export Financing and Related Programs Appropriations Act (loi sur les opérations à l'étranger, le financement à l'exportation et les appropriations de programmes connexes), 2006, Section 585 (c). Voir : <http://www.govtrack.us/congress/billtext.xpd?bill=h109-3057>.

59. Voir par exemple : *Digging for Development: A Historical Look at Mining and Economic Development* (creuser pour le développement : une perspective historique sur l'exploitation minière et le développement économique) par Thomas Michael Power, Oxfam America, septembre 2002.

60. Voir par exemple : *Unearth Justice: Counting the Cost of Gold* (déterrer la justice : évaluer le coût de l'or) par Anne Lindsay et Geraldine Macdonald, CAFOD, mai 2006.

61. CORE est une coalition d'organismes caritatifs et d'ONG basée au Royaume-Uni qui fait campagne pour la divulgation sociale et environnementale obligatoire pour les entreprises cotées en bourse. Voir : <http://www.corporate-responsibility.org/>.

62. Voir : <http://www.icbl.org/>.

63. Voici les principes des membres de la coalition PCQVP : « Les membres de la coalition internationale d'ONG Publiez Ce Que Vous Payez vont : a) faire pression pour la divulgation obligatoire et pays par pays des paiements effectués par les entreprises extractives, tant les multinationales que les sociétés d'État, à des gouvernements nationaux et, dans la mesure du possible tentera de : b) interagir de manière positive et constructive avec les autres membres de la coalition, les entreprises, les gouvernements et les autres parties prenantes aux niveaux national et régional ; c) fournir régulièrement des mises à jour sur les activités, les stratégies et les plans relatifs à la campagne ; et d) se prononcer publiquement et de manière proactive sur la question de la transparence des revenus, faire la promotion de Publiez Ce Que Vous Payez et partager toute information pertinente et importante au sujet de la campagne. »

64. Cette question ne porte que sur le site Web de la coalition internationale PCQVP (<http://www.publishwhatyoupay.org/>) et les versions qui étaient en ligne sur Internet entre 2002 et 2007 et qui ne sont plus accessibles aujourd'hui. En 2008, un nouveau site Web (celui qui est en ligne au moment de la publication de ce document) avec de nouvelles caractéristiques, une nouvelle structure, une nouvelle allure et un tout nouveau logo PCQVP a été lancé. Il existe différents sites Web de coalitions nationales qui sont gérés par des membres de coalitions locales et bon

nombre d'entre eux sont très bien gérés. Des liens vers ces sites Web sont disponibles sur le site de PCQVP.

65. Site Web de la coalition internationale PCQVP. Voir : <http://www.publishwhatyoupay.org/>.

66. Une liste des rapports de recherche sur la malédiction des ressources et les enjeux connexes publiés par des ONG membres de la coalition est disponible sur le site Web de PCQVP dans la rubrique « Publications ».

67. Déclaration du G8 sur la lutte contre la corruption et l'amélioration de la transparence, juin 2003. Voir : <http://www.g8.fr/evian/>.

68. Voir : [http://action.openthebooks.org/t/2211/campaign.jsp?campaign\\_KEY=293](http://action.openthebooks.org/t/2211/campaign.jsp?campaign_KEY=293).

69. Les ONG internationales membres de la coalition qui offrent de l'aide financière à d'autres membres de PCQVP et/ou aux coalitions nationales comprennent : Bread for the World, CAFOD, Care International, Catholic Relief Services, Christian Aid, Cordaid, Intermon Oxfam, Misereor, NIZA, Open Society Institute et bon nombre de fondations de monsieur Soros, Oxfam America, Oxfam Australia, Oxfam GB, Novib, Partenariat Afrique Canada, Revenue Watch Institute, Secours Catholique/Caritas France et Swissaid. Des agences gouvernementales pour le développement et des organisations internationales soutiennent également financièrement les efforts de la société civile dans le domaine de la transparence des revenus.

70. Voir le site Web du RWI : <http://www.revenuewatch.org/>.

71. En pratique, l'approche axée sur la chaîne de valeur de RWI vise à améliorer les processus d'attribution de licences, les régimes fiscaux, les régimes d'épargne salariale, les stratégies de placement et les processus de prise de décisions pour l'utilisation des revenus liés aux ressources naturelles.

72. Ce Guide est un document interne. Il n'est disponible que pour les membres de la coalition.

73. La divulgation à l'échelle sous-nationale vise la publication des paiements émis par des entreprises aux gouvernements régionaux et/ou locaux et la transparence des recettes perçues par ces paliers de gouvernement.

74. Un défi connexe que devra relever PCQVP est la nécessité d'étendre la portée et la base de participants de ses coalitions nationales existantes en examinant, par exemple, la possibilité d'accroître ou de revoir ses activités et stratégies, de faire en sorte que les membres de la base s'approprient la campagne et de faire participer de nouveaux partenaires.

# Au sujet des auteurs



## **Mabel van Oranje**

Depuis juillet 2008, Mabel van Oranje est PDG de l'ONG The Elders. Elle est également co-fondatrice et co-présidente du Conseil européen des relations étrangères. Madame van Oranje a travaillé pour le Open Society Institute en tant que directrice du bureau de Bruxelles de 1997 à 2003, puis en tant que directrice de la mobilisation internationale de l'organisation, de 2003 à 2008. Elle a travaillé activement à la création de la coalition Publiez Ce Que Vous Payez et a été membre du comité de gestion du coordinateur international de la coalition PCQVP jusqu'en 2008.

## **Henry Parham**

Henry Parham est titulaire d'un diplôme universitaire en études internationales de l'université Flinders d'Australie-Méridionale où il a été président de l'association étudiante (en 2001) et où il a également travaillé sur les campagnes électorales à l'échelle des États et du pays. Monsieur Parham a été coordinateur international de Publiez Ce Que Vous Payez de 2002 à 2007. Il travaille actuellement au sein de The Elders en tant qu'agent des politiques (depuis septembre 2008).





Les revenus générés par l'industrie pétrolière, gazière et minière sont une source importante de recettes fiscales pour plus de cinquante pays à travers le monde. Paradoxalement, la plupart de ces pays sont riches mais la majorité de leurs citoyens sont pauvres. Le manque de transparence qui prévaut dans ces pays dans le paiement et l'encaissement des revenus issus de l'extraction de ressources naturelles a contribué à une mauvaise gestion de ces ressources par des fonctionnaires corrompus.

Cependant, si les citoyens savent combien leur gouvernement reçoit pour l'extraction des ressources naturelles de leur pays, il devient bien plus aisé de contrôler comment ces revenus sont dépensés. Ces recettes peuvent ensuite servir de base pour la réduction de la pauvreté, la croissance économique et le développement.

La coalition Publiez ce que vous payez (PCQVP) fait campagne pour une plus grande transparence et plus de responsabilité dans la gestion des revenus issus de l'industrie pétrolière, gazière et minière. En six ans, la coalition s'est développée pour devenir un réseau mondial de plus de 350 organisations communautaires, d'ONG internationales et de groupes confessionnels, et comprend aujourd'hui plus de 25 coalitions nationales de la société civile.

*Publiez ce que nous avons appris* présente les origines et les structures de PCQVP, évalue l'efficacité de son plaidoyer et de ses efforts en termes de politiques. Cette publication examine les actions de la coalition au niveau international et la manière dont elle a surmonté les obstacles et remporté des victoires.

*Mabel van Oranje, actuellement directrice de l'ONG « The Elders », a participé à la création de la coalition Publiez ce que vous payez et a été membre du comité de gestion du coordinateur international jusqu'en 2008. Henry Parham, chargé des politiques auprès des Elders, a été le coordonnateur de Publiez ce que vous payez de 2002 à 2007.*

