



Publiez Ce Que Vous Payez

# VISION 20/20

**STRATÉGIE 2012-2016. EXTRAIRE LA VÉRITÉ**  
COALITION PUBLIEZ CE QUE VOUS PAYEZ SEPTEMBRE 2012



# SOMMAIRE

INTRODUCTION ET MÉTHODOLOGIE	4
SECTION 1. RECONNAISSANCE OU « APPRENDRE CE QUE DISENT LES AUTRES »	6
SECTION 2. CHOISIR OU « APPRENDRE CE QUE NOS MEMBRES DISENT »	7
SECTION 2.1. CADRE STRATÉGIQUE : LA CHAÎNE DE CHANGEMENT DE PCQVP	7
SECTION 2.2. VISION 20/20	11
SECTION 2.3. PILIERS DE LA STRATÉGIE	11
SECTION 3. GOUVERNANCE : PRINCIPES, NORMES ET STRUCTURE	14
RÉFÉRENCES	21
GLOSSAIRE ET DÉFINITIONS	22

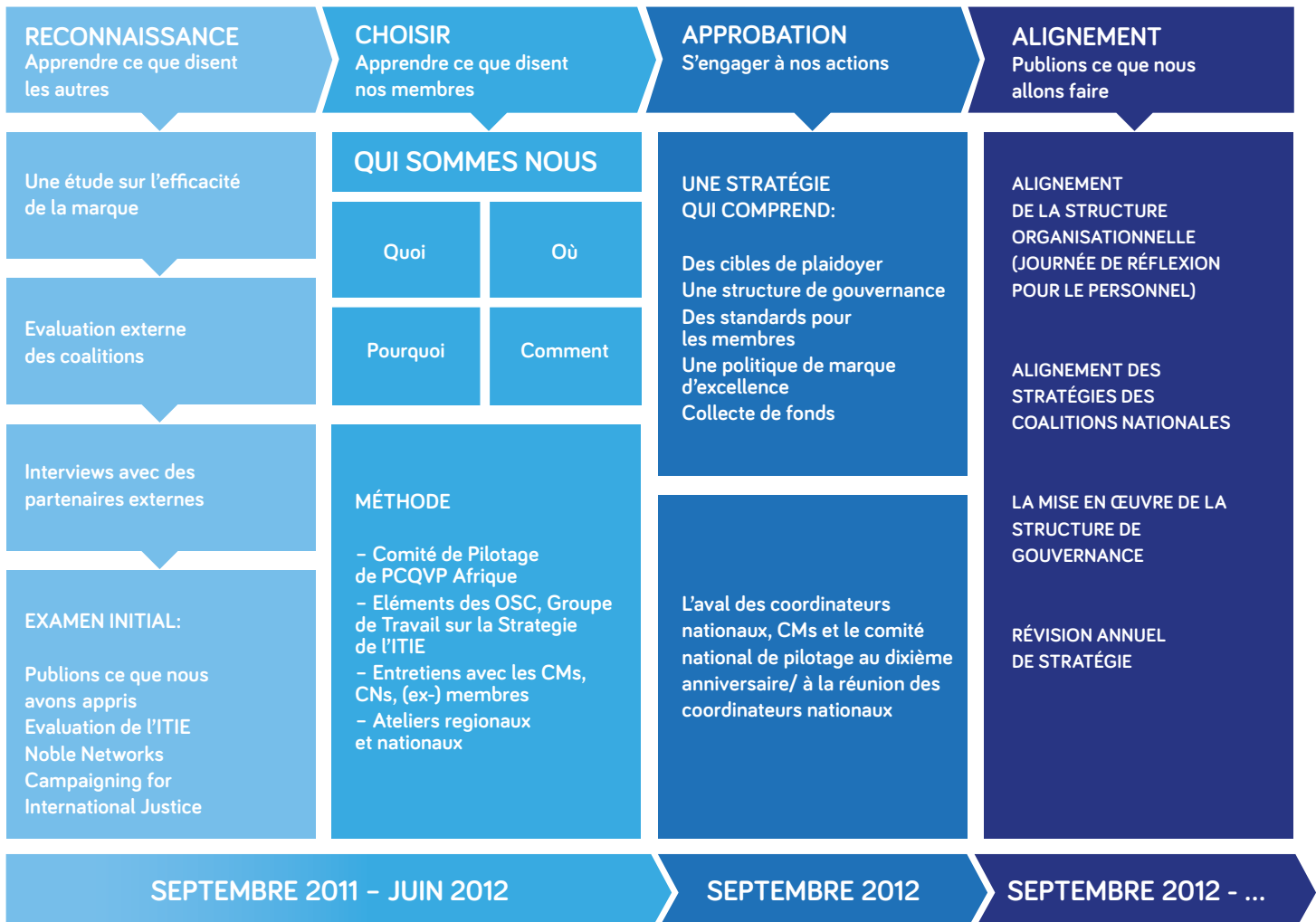
# INTRODUCTION ET MÉTHODOLOGIE

En octobre 2011, avec le soutien de la Hewlett Foundation, Publiez ce que vous payez (PCQVP) a lancé un nouveau processus de développement de sa stratégie comprenant quatre phases différentes, comme l'indique le schéma ci-dessous. Le processus est intitulé « La coalition est suprême » – une citation qui reprend l'une des principales leçons apprises dans la récente publication intitulée *Campaigning for International Justice*<sup>1</sup>. La citation illustre le fait que c'est la force collective de PCQVP qui nous a permis d'avancer à ce point, et que cette force collective est d'une importance cruciale pour le processus stratégique et pour l'avenir de PCQVP. Le principe fondamental du développement de notre stratégie tient au fait que tous les membres et/ou partenaires de la coalition ont eu la possibilité d'exprimer leurs opinions et de participer au développement de la stratégie – que ce soit à travers des entretiens personnels, une évaluation interne de la coalition et/ou des ateliers. Pour plus d'informations,

veuillez consulter le site <http://www.publishwhatyoupay.org/fr/about/processus-de-developpement-pour-la-nouvelle-strategie>.

La période allant d'octobre 2011 à février 2012 a été utilisée pour se concentrer sur les deux premières phases, et des projets sont actuellement en cours pour les troisième et quatrième phases. La première phase, « Reconnaissance », comprend plusieurs parties<sup>2</sup>. PCQVP a été invitée à prendre part à une étude d'efficacité de l'entité réalisée par la Harvard University's Hauser Center for Non-Profit Organizations<sup>3</sup>. Avec Amnesty International, WWF et Girl Effect, nous avons fait partie d'un projet de recherche qui examine le rôle des entités à but non lucratif et présente un cadre conceptuel élaboré pour aider les organisations humanitaires à utiliser leur image de marque de manière stratégique afin de faire avancer leur mission et d'accroître leurs résultats.

## PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT POUR LA STRATÉGIE GLOBALE 2012 - 2016



En outre, la Directrice Internationale a mené des entretiens avec les principaux partenaires externes, comme le Secrétariat de l'ITIE, la Banque mondiale et les partenaires financiers de PCQVP, y compris la Hewlett Foundation, Cordaid, Revenu Watch Institute et la Open Society Foundation (qui est notre institution hôte). Enfin, une révision sommaire des principaux documents, notamment *Networks*, *EITI Evaluation*, *Publishing What We Learned* et *Campaigning for International Justice*, a été effectuée<sup>4</sup>. L'analyse externe, appelée « Reconnaissance », sera décrite dans la prochaine section et constitue la base de l'exercice stratégique.

Pour la deuxième phase intitulée « Choisir », la Directrice internationale a réalisé des entretiens semi-structurés avec des membres<sup>5</sup>. Soixante-trois entretiens ont été réalisés dont la majorité sous forme de conversations individuelles téléphoniques et/ou en face à face. Certaines ont pris la forme de discussions de groupe, par exemple avec la coalition indonésienne de PCQVP, la coalition américaine de PCQVP, le Groupe central pour la transparence (Core Group for Transparency) du Timor-Leste et la coalition mauritanienne de PCQVP. En moyenne, les entretiens ont duré entre 20 et 45 minutes et cinq domaines clés ont été explorés comme l'indiquent les bulles dans le schéma : Qui sommes-nous ?, Que faisons-nous ?, Comment sommes-nous organisés ?, Sur quoi nous nous concentrons ? et Pourquoi le faisons-nous ? Ces questions se voulaient ambitieuses et orientées vers le futur plutôt que d'être l'expression d'un statu quo. Les principales recommandations et perspectives ont été rédigées puis saisies dans un document Excel qui restera confidentiel. La feuille de calcul constitue la base du présent document de stratégie.

Outre l'aspect des piliers et options stratégiques, les entretiens ont permis également d'identifier une importante lacune que notre future stratégie doit combler. Alors que les dix premières années de nos activités portaient essentiellement sur la transparence des revenus, il devient évident que notre mandat doit être élargi et dépasser la transparence et la responsabilité pour s'attaquer à plusieurs autres aspects de la chaîne de valeur. Par conséquent, PCQVP a besoin d'une vision claire et ambitieuse qui nous unira et nous guidera au cours des années à venir. Il est recommandé ici d'appeler cette idée Vision 20/20, en référence non seulement à l'année mais aussi à l'acuité visuelle optimale. 20/20 veut dire que PCQVP visualise les questions avec une clarté limpide, qui en elle-

même rejoint l'idée de transparence, et qu'à l'horizon 2020 nous SERONS capables de voir plus clair, parce que nous aurons plus de données et d'informations utilisables et accessibles suite aux efforts de campagne de notre coalition à travers le monde. La vision sera développée dans des réunions et des ateliers régionaux et nationaux pour garantir l'appropriation la plus large possible.

Alors que les choix stratégiques qui sont apparus et qui sont débattus dans le présent document n'ont fait l'objet d'aucune surprise, la majorité des interviewés ont fortement soutenu la nécessité d'une remise en question complète de la gouvernance de PCQVP, comprenant notamment un renforcement des normes d'adhésion et une structure de gouvernance internationale révisée. Par conséquent, ce document propose une nouvelle approche dans la gouvernance de PCQVP.

Les choix et les principes, les normes et la structure proposés doivent être davantage définis dans les priorités stratégiques et dans un cadre de gouvernance définitif qui couvrira le travail des coalitions et du Secrétariat international pour la période allant de 2012 à 2016. Ce résultat s'obtiendra par le biais d'ateliers régionaux et/ou nationaux dans lesquels les membres de la coalition régionale participeront, ainsi que par une retraite du personnel du Secrétariat international. Une fois les priorités stratégiques finalisées, un document de stratégie et de gouvernance sera validé par la Réunion de stratégie de la coalition internationale ; il coïncidera avec les célébrations du dixième anniversaire. Suite à la validation, chaque coalition ainsi que le Secrétariat devront définir leurs propres cibles et jalons spécifiques pour chaque priorité stratégique, en tant que parties de la quatrième et dernière phase « Alignement ».

Une fois que les membres auront donné leur aval à la nouvelle stratégie de la coalition à la Réunion internationale d'Amsterdam, le Secrétariat et les coalitions s'engageront dans la phase « Alignement ». Pendant cette phase, chaque coalition définira quelles options stratégiques elle priorisera, dépendant de son contexte, de ses capacités et des opportunités locales. En outre, PCQVP organisera un atelier visant à définir un cadre de suivi et d'évaluation pour la stratégie, afin d'assurer la redevabilité des pairs.

## SECTION 1. RECONNAISSANCE, OU « APPRENDRE CE QUE DISENT LES AUTRES »

Il est généralement reconnu que PCQVP est l'une des coalitions qui ont le mieux réussi au cours de la dernière décennie. Elle a commencé avec 6 organisations basées au Royaume-Uni et est devenue un mouvement mondial de 680 membres couvrant 59 pays et 39 coalitions<sup>6</sup>. Surtout au début, PCQVP était considérée comme une campagne-créneau qui inscrivait fermement la transparence des revenus issus des industries extractives (IE) à l'ordre du jour de la communauté internationale. Comme l'a fait ressortir Christian Mounzeo avec beaucoup d'éloquence : « *Grace à PCQVP, aujourd'hui la question de la transparence dans les industries extractives est sortie du ghetto* »<sup>7</sup>.

Même si la bataille pour la transparence des revenus n'est pas encore gagnée, l'ITIE (initiative volontaire) combinée avec la législation obligatoire de l'UE et des États-Unis nous permet de voir un peu de lumière au bout du tunnel. Mais le bout du tunnel nous dirige sur une nouvelle voie, car nous reconnaissons que la transparence sans la responsabilité n'entraînera pas une gestion durable des ressources naturelles capable de profiter aux femmes, aux hommes et aux jeunes dans les pays riches en ressources.

À partir des composantes réunies dans la phase de « Reconnaissance », PCQVP peut tirer une conclusion majeure : nous devons continuer à faire la même chose, mais mieux, dans un cadre élargi, et de manière approfondie et plus représentative. Qu'est-ce que cela signifie en termes de Vision 20/20 et de stratégie future ?

1. PCQVP doit continuer à souligner que sa particularité repose sur le fait qu'elle ne dispose que d'un seul collègue. En tant que mouvement de la société civile qui milite en faveur de la transparence et la responsabilité dans les industries extractives, notre force repose sur nos membres. C'est ce qui fait notre particularité, et la culture de courage, d'engagement, d'interdépendance et de « surpassement » doit demeurer au cœur de la campagne. Toutefois, la coalition doit élargir sa base et sa représentativité en collaborant plus directement avec les communautés. Alors que PCQVP a pu faire évoluer son image, considérée au départ comme la campagne « élitiste » issue du Nord, il est maintenant temps de provoquer l'évolution de cette même image dans les pays riches en ressources. PCQVP doit vivre et traduire dans les faits la déclaration de l'ancien Archevêque Desmond Tutu lors de son 80e anniversaire : « Si vous vous

distinguez de la foule, c'est parce qu'elle vous porte sur ses épaules ».

2. L'évaluation de l'ITIE, l'étude de l'efficacité de son image de marque et les grands débats sur GOXI<sup>8</sup> signifient que la transparence est simplement un préalable dans la mouvance vers l'exigence de la responsabilité et de la bonne gouvernance de la part des industries et des gouvernements. En tant que coalition, PCQVP doit étendre sa campagne pour exiger la responsabilité ainsi que la transparence dans d'autres aspects de la chaîne de valeur.

3. L'étude sur l'efficacité de l'image de marque<sup>9</sup> a indiqué de manière précise que PCQVP doit mettre l'accent sur le développement d'une politique de gestion de l'image de marque claire, pour garantir que la marque représente toujours l'excellence et la qualité. Alors que jusqu'à ce point la taille relativement petite de la coalition signifiait que les risques liés à la réputation pourraient être gérés par un contrôle social, une pression des pairs et des structures relativement ténues, le rythme de croissance actuel signifie qu'une masse critique a été atteinte et qu'une politique de la marque et des structures solides deviennent indispensables.

4. PCQVP doit développer son expertise dans la gestion de la connaissance créée par la coalition et ses membres, et ce, en mettant l'accent sur sa tâche unique et essentielle consistant à soutenir, coordonner et réunir la société civile dans les pays riches en ressources.

5. Jusqu'à maintenant, la majorité des financements sont venus de la Open Society Foundation et d'autres partenaires tels que Revenue Watch, Global Witness, CAFOD et Secours Catholique. Le programme pour l'Afrique reçoit son financement de Cordaid, Oxfam Novib, Revenue Watch et OSIWA. Il est évident que le Secrétariat doit diversifier sa base de ressources et nous sommes ravis de voir Hewlett Foundation nous rejoindre. Nous négocions actuellement un contrat de longue durée avec le Fonds fiduciaire multi-donneurs géré par la Banque mondiale qui nous permettra de renforcer les capacités des coalitions en Afrique et en Asie centrale.

## SECTION 2. CHOISIR, OU « APPRENDRE CE QUE NOS MEMBRES DISENT »

Cette section présente le nouveau cadre stratégique basé sur les 63 entretiens semi-structurés que la Directrice internationale a organisés d'octobre 2011 à février 2012, conformément à la méthodologie déjà décrite dans l'introduction.

## CADRE STRATÉGIQUE – LA « CHAÎNE DE CHANGEMENT » DE PCQVP

En tant que mouvement de la société civile, PCQVP considère qu'il est important d'adopter la chaîne de valeur comme cadre stratégique général à utiliser pour que nous militions en faveur de la transparence et de la responsabilité. Toutefois, le résultat de la recherche indique clairement que la plupart des chaînes de valeur suivent le processus d'extraction du point de vue du gouvernement et qu'elles sont axées sur son rôle et ses responsabilités dans la gestion durable des ressources naturelles. Par conséquent, PCQVP a développé sa propre « Chaîne de changement » en indiquant comment la société civile peut tenir les gouvernements ainsi que les entreprises responsables tout au long du processus.

La « Chaîne de changement » de PCQVP suit le principe selon lequel à chaque étape du processus d'extraction – de l'enquête géologique initiale à l'évaluation finale des dépenses des revenus tirés des ressources naturelles – les citoyens doivent avoir leur mot à dire sur la gestion de leurs ressources. Cette approche nécessite une transparence tout au long du processus :

### LA CHAÎNE DU CHANGEMENT DE PCQVP

PUBLIEZ POURQUOI VOUS PAYEZ ET COMMENT VOUS EXTRAYEZ	PUBLIEZ CE QUE VOUS PAYEZ	PUBLIEZ CE QUE VOUS GAGNEZ ET CE QUE VOUS DÉPENSEZ	PUBLIEZ CE QUE VOUS APPRENEZ
QUELLES SONT NOS RESSOURCES NATURELLES ?	COMBIEN PAIENT LES COMPAGNIES EXTRACTIVES ?	EST-CE QUE L'ARGENT EST PARVENU AUX CAISSES DE L'ÉTAT ?	EST-CE QUE LE PROJET EN A VALU LA PEINE ?
QUELLE EST LE CADRE JURIDIQUE POUR LA GESTION DES RESSOURCES NATURELLES ?		COMMENT L'ARGENT DEVRAIT-ELLE ÊTRE DÉPENSÉ ?	EXAMEN EN CONTINU
DEVRAIT-ON EXTRAIRE ?		L'ARGENT EST-ELLE BIEN ARRIVÉE ?	UNE FOIS LE PROJET TERMINÉ
COMMENT GARANTIR LA MEILLEURE OFFRE POSSIBLE ?			
COMMENT FAIRE LA SUIVIE DU PROJET ?			

## PUBLIEZ POURQUOI VOUS PAYEZ ET COMMENT VOUS EXTRAYEZ

### Quelles sont nos ressources naturelles ?

Des informations détaillées et transparentes doivent être fournies sur la quantité et la qualité des ressources naturelles dont dispose un pays et où ces dernières sont situées. Sans ces informations complètes, les citoyens ne pourront pas prendre des décisions informées sur la façon dont leurs ressources devraient être extraites, le cas échéant, et se satisfaire des conditions s'appliquant aux contrats d'extraction de leurs ressources.

### Quelle est le cadre juridique qui régit la gestion des ressources naturelles ?

Lorsqu'un pays découvre qu'il possède des ressources naturelles, les gouvernements peuvent élaborer des cadres juridiques élargis concernant la procédure d'extraction et de gestion de ces ressources. La société civile devrait être impliquée à un certain niveau dans l'élaboration de ces règles, soit par une collaboration étroite soit sur une base consultative. Ces cadres constituent une importante occasion d'intégrer la transparence et la responsabilité dans le processus de gestion des ressources naturelles dès le départ. Un régime fiscal et juridique approprié est celui qui offre des conditions équilibrées entre les besoins des citoyens et des incitations suffisantes pour les investisseurs. Il doit par ailleurs être appliqué de manière cohérente, afin que les pays reçoivent effectivement une part juste des revenus provenant de leurs ressources naturelles.

Le dernier Code minier guinéen, par exemple, comprend un engagement en faveur de la transparence des contrats et indique que le pays publiera tous ses contrats. Les Lois sur la liberté de l'information constituent également des leviers dont on peut se servir pour garantir la transparence et la responsabilité dans le secteur des ressources naturelles. Ainsi, la société civile devrait veiller à ce que ces cadres juridiques, une fois mis en place, soient respectés et assurer un contrôle tout au long de la chaîne de valeur.

### Devrait-on extraire ?

La décision d'extraire devrait se prendre à partir d'une solide analyse du rapport coût-bénéfice, et les communautés locales devraient donner leur plein

consentement pour l'extraction. Ces communautés – qui devront faire face aux conséquences de l'extraction – devraient être bien informées des conséquences et des impacts du projet.

Ceci nécessite que les compagnies et gouvernements entreprennent, de manière transparente, des évaluations d'impacts sur l'environnement, la société et les droits humains. Les résultats de ces évaluations doivent ensuite être publiés et les informations mises à la disposition des communautés impliquées.

L'on devrait prévoir une rémunération pour tous les aspects néfastes de l'extraction sur l'environnement, sur la société ou sur l'économie. Des engagements fermes devront être pris pour le démantèlement, la dépollution et la réhabilitation des sites extractifs post-opérationnels.

Tout au long de ce processus de prise de décisions, la question de savoir ce que nous sommes en train d'extraire devra être tenue en ligne de compte. En tant que coalition, PCQVP estime que les fonds générés par l'exploitation des ressources naturelles devraient être consacrés à l'amélioration des conditions de vie des citoyens. Ainsi, il devrait exister des options claires que les citoyens pourront suivre s'ils décident de ne pas aller de l'avant avec l'extraction.

### Comment garantir le meilleur accord d'exploitation possible ?

L'octroi de permis et de contrats permet de savoir à quelles compagnies seront attribuées les projets d'extraction, et sous quelles conditions – allant de la logistique générale d'extraction au pourcentage des revenus que chaque compagnie versera au gouvernement. Permis et contrats – lesquels détermineront si un pays réussit à obtenir de bonnes conditions pour ses ressources – doivent être accordés de manière transparente. Pour s'assurer que les contrats soient attribués dans l'intérêt de toute la population, les appels d'offre devront être publics et agencés sur une base compétitive, et les contrats devront être publiés<sup>10</sup>. Le préjudice causé par les accords secrets entachés de corruption a fait l'objet de réflexion des membres de la coalition de PCQVP, à l'instar de Global Witness<sup>11</sup>.



Pour établir si les compagnies paient un montant juste pour les ressources naturelles qu'elles extraient, il faut assurer le suivi des contrats et des permis. Il peut être utile de comparer les contrats avec ceux d'autres projets extractifs, d'examiner les conditions des contrats s'appliquant à d'autres projets extractifs dans le même pays, des contrats avec la même compagnie ou ceux s'appliquant à un projet similaire dans un autre pays.

### Comment assurer le suivi du projet ?

Toutes sortes de conséquences – prévues ou pas – peuvent émaner de projets extractifs. Les opérations de sécurité autour de projets extractifs ont entraîné des abus de droits humains. L'on a assisté à une augmentation soudaine du braconnage ainsi qu'à des catastrophes environnementales entraînant des incidents de pollution majeurs et d'autres menaces aux moyens d'existence des citoyens. Les impacts propres à chaque sexe sont également fréquents, avec des conséquences néfastes pour les femmes issues par exemple d'une arrivée massive de main d'œuvre masculine.

Ces projets doivent être suivis par les autorités et l'industrie, mais surtout à travers des mécanismes indépendants et la société civile, en vue de s'assurer que tout changement de circonstances ou des ruptures de contrat peuvent être rectifiés, soit par un recours légal aux abus des droits humains soit par une rémunération supplémentaire ou par d'autres moyens. Les coûts – économiques, environnementaux et sociaux – devraient être suivis en permanence, afin qu'il soit possible de confirmer la durabilité des projets et leur conformité aux droits humains et aux dispositions des contrats. Le Cadre et les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations-unies sont pertinents dans de tels cas, car ils mettent l'accent sur la nécessité de trouver des solutions aux abus des droits humains dans le domaine des activités économiques<sup>12</sup>. La société civile a un rôle clé à remplir pour assurer un contrôle.

## PUBLIEZ CE QUE VOUS PAYEZ

### Quels sont les paiements effectués par les compagnies ?

Il est important de s'assurer que les compagnies paient effectivement ce qu'elles sont tenues de payer selon l'accord légal et le régime fiscal en cours. PCQVP veut voir établir le *reporting* pays par pays et projet par projet, pour aider les citoyens à suivre les revenus que le gouvernement central doit leur verser pour les projets dans leur propre localité. Ces informations sont aussi utiles pour les investisseurs qui cherchent à calculer les risques qu'ils prennent et qui souhaitent que s'instaure un climat sain d'investissement à long terme.

Par exemple, Mopani, filiale de la multinationale Glencore en Zambie, aurait gonflé les coûts et manipulé le prix du cuivre qu'elle a vendu à sa compagnie-mère, privant ainsi le gouvernement zambien de recettes d'impôt de l'ordre de 76 millions de livres annuellement<sup>13</sup>. Les compagnies ont la responsabilité de publier tous les paiements qu'elles effectuent, et la société civile devrait examiner ces paiements et juger si les compagnies paient les montants appropriés.

Une publication précise et transparente des paiements par les entreprises exploitantes est un élément clé de l'ITIE. La société civile devra s'engager dans le processus de l'ITIE dans les pays « candidats » et « conformes » afin de s'assurer que les rapports des entreprises sont complets et les plus utiles possibles<sup>14</sup>.

## PUBLIEZ CE QUE VOUS GAGNEZ ET COMMENT VOUS DÉPENSEZ

### Les fonds sont-ils arrivés dans les caisses de l'Etat ?

Que les montants des revenus versés par les entreprises pour l'extraction des ressources naturelles soient justes ou pas, il est important de s'assurer qu'ils arrivent effectivement dans les caisses de l'État, au niveau – national, régional ou local – prévu au départ. Pour s'assurer que l'argent ne soit pas défalqué ou « perdu » en chemin, le gouvernement doit aussi faire comme les entreprises et effectuer une déclaration transparente des revenus reçus de ces dernières.

La société civile devrait être à même de suivre les paiements et revenus pour chaque projet et s'assurer que les montants que les gouvernements déclarent

avoir reçus correspondent à ce que les compagnies affirment avoir payé. Là encore, la société civile gagnerait à s'engager avec l'ITIE dans ce sens. Le principal processus de réconciliation de l'ITIE implique qu'une tierce partie indépendante évalue les chiffres des entreprises et du gouvernement et fasse état de tout écart important<sup>15</sup>.

### Comment ces fonds devraient-ils être dépensés ?

Les revenus du pays issus de l'extraction des ressources devraient être alloués selon son Plan de stratégie de réduction de la pauvreté, le cas échéant, et créer un bon équilibre entre les différents bénéfices de développement pour la majorité de la population et pour les communautés locales. La société civile a un rôle à jouer pour s'assurer que les gouvernements favorisent la transparence budgétaire et que les fonds soient alloués de manière transparente et équitable. Une approche participative à l'élaboration du budget pousse le processus plus loin en mettant l'accent sur l'importance de l'implication des citoyens dans les décisions relatives aux dépenses du gouvernement, surtout au niveau infranational<sup>16</sup>.

### L'argent est-il arrivé à bon port ?

Une fois les revenus alloués, la société civile doit vérifier et s'assurer que l'argent parvienne à la destination convenue. Par exemple, la coalition PCQVP au Niger, ROTAB<sup>17</sup>, a œuvré pour que les 10 % des revenus des ressources promis aux communautés locales leur parviennent, et a adressé des pétitions au gouvernement lorsqu'il n'y a eu aucun signe de l'arrivée des fonds.

Les Règles de l'ITIE exigent que dans des cas où les paiements en provenance des entités centrales vers les entités infranationales sont importants, ils doivent être inclus dans le processus de déclaration. La transparence dans la gestion des revenus est une considération importante pour les membres de la coalition PCQVP comme Revenue Watch<sup>18</sup>.

## PUBLIEZ CE QUE VOUS APPRENEZ

### Est-ce que cela a valu la peine ?

Une tierce partie indépendante doit procéder à une évaluation d'impact pour déterminer si l'argent produit a été convenablement dépensé et s'il a contribué au développement et à l'amélioration des conditions

d'existence des citoyens. En outre, une évaluation d'impact indépendant du projet lui-même devra être réalisée : se demander si, en fin de compte, les retombées bénéfiques de l'activité d'extraction l'emportent pour les populations sur les coûts sociaux, économiques et environnementaux qui doivent être supportés.

### Toujours évaluer

Les évaluations doivent se faire régulièrement par toutes les parties impliquées, y compris par la société civile, pour que l'on s'assure que les cadres à plus long terme sont adéquats et restent pertinents. Par exemple, les contrats ayant été attribués les années précédentes dans des circonstances différentes de celles qui prévalent maintenant peuvent nécessiter un réexamen et une possible renégociation. Le partage des revenus entre une ou plusieurs entreprises et un gouvernement particulier pourrait également nécessiter une nouvelle répartition. PCQVP ne recommande pas que les pays riches en ressources renoncent à leurs engagements ou ne prennent pas leurs contrats au sérieux. Toutefois, nous reconnaissons que certaines circonstances – concernant les marchés conclus à l'époque coloniale ou impliquant une grande asymétrie d'informations – ont donné lieu à la signature de contrats inégaux ; nous devons rectifier cette situation. La justesse et l'efficacité du cadre juridique d'un pays régissant l'exploitation des ressources naturelles devraient également être surveillées tout au long du processus.

La société civile peut jouer un rôle important en faisant part de ses préoccupations de manière ouverte dans des cas où les cadres et les contrats ne correspondent plus clairement à l'objectif.

### Une fois le projet terminé ...

Bien que la considération ne soit pas prioritaire, il est important d'examiner comment un projet sera éventuellement démantelé de manière efficace et arrêté. Physiquement, qu'advient-il au site ? Au niveau humain, qu'advient-il des travailleurs sur le site, de l'économie locale créée par le projet, et des communautés locales dont les vies ont été bouleversées par le projet et qui resteront ou reviendront vivre dans le voisinage du projet ?

Il est important que cette étape soit planifiée et gérée soigneusement pour éviter les séquelles dangereuses d'une pollution ou d'autres dommages environnementaux résultant de la fermeture du site.

## 2.2. VISION 20/20

Vision 20/20 est en référence non seulement à l'année mais aussi à l'acuité visuelle optimale. 20/20 veut dire que PCQVP visualise les questions avec une clarté limpide, qui en elle-même rejoint l'idée de transparence, et qu'à l'horizon 20/20 nous SERONS capables de voir plus clair, parce que nous aurons plus de données et d'informations utilisables et accessibles suite aux efforts de campagne de notre coalition à travers le monde.

### QUEL EST NOTRE VISION 20/20?

**UN MONDE OÙ TOUS LES CITOYENS BÉNÉFICIENT DE LEURS RESSOURCES NATURELLES, AUJOURD'HUI ET DEMAIN**

## 2.3. PILIERS STRATÉGIQUES

Pour PCQVP, la réalisation de chaque pilier stratégique et des options qui ont été fixés dépend de coalitions solides et d'un Secrétariat fort – et surtout des partenariats. PCQVP ne peut pas – et ne devrait pas tenter – de tout faire seule. Une analyse plus détaillée de chaque pilier stratégique et de ses options sera nécessaire pendant la phase d'alignement, une fois que chaque coalition aura commencé à intégrer la stratégie dans son contexte particulier, en tenant compte des besoins et des opportunités locales. Ce processus comprendra notamment une discussion de nos besoins en termes de capacités et de ressources à tous les niveaux, ainsi que l'identification de partenariats potentiels avec des alliés stratégiques.

Nous avons inclus toutes les options qui, sous chaque pilier, ont été proposées au cours des entretiens et des ateliers, mais cela ne veut évidemment pas dire que chaque coalition régionale/nationale et/ou le Secrétariat devraient tenter d'aborder tous les piliers et toutes les options au cours du prochain cycle stratégique. Nous devons plutôt considérer ces options comme un menu stratégique à partir duquel les coalitions PCQVP et le Secrétariat pourront choisir et prioriser leur travail selon le contexte, les opportunités, les besoins et les capacités.

Outre l'analyse et l'établissement des priorités entre les choix stratégiques, les ateliers régionaux et nationaux devront développer des approches claires et participatives et des indicateurs de suivi et d'évaluation, y compris (nous le suggérons ici) des mécanismes d'analyse par les pairs et le jumelage. Ces approches et indicateurs seront intégrés au Cadre de suivi et d'évaluation global de PCQVP, que nous élaborerons après la réunion que nous prévoyons d'organiser à l'occasion de notre 10e anniversaire.

### 2.3.1. PUBLIEZ POURQUOI VOUS PAYEZ ET PUBLIEZ COMMENT VOUS EXTRAYEZ

*Questions liées à la « Chaîne de changement » : Quelles sont nos ressources naturelles ? Quel est le cadre juridique qui régit la gestion des ressources naturelles ? Devrait-on extraire ou pas ? Comment garantir le meilleur accord d'exploitation possible ? Comment assurer le suivi du projet ?*

PCQVP renforcera sa campagne en plaidant pour l'extension de la transparence et la responsabilité à d'autres aspects de la « Chaîne de changement », en vue de déterminer si les femmes, les hommes et les

jeunes reçoivent une part équitable de leurs ressources nationales. Ceci permettra aux citoyens des pays riches en ressources d'influencer le processus de prise de décisions relatives à l'extraction et l'octroi des droits d'extraction, et d'influencer et de contrôler les conditions générales des négociations et les contrats signés entre les gouvernements et les compagnies des industries extractives.

## CHOIX STRATÉGIQUES

- a. Militer en faveur de la transparence et de la responsabilité afférentes aux estimations et aux audits des ressources naturelles d'un pays.
- b. Évaluer la qualité et le caractère approprié des cadres juridiques régissant les ressources naturelles et militer pour leur amélioration.
- c. Œuvrer pour la prise de décisions liées aux ressources naturelles basées sur une analyse équilibrée et transparente du rapport coût-bénéfices, et notamment pour une participation des représentants de la société civile et des communautés aux discussions et aux décisions relatives à ces ressources.
- d. Promouvoir la transparence et la redevabilité dans la mise en œuvre des décisions issues du consentement libre, préalable et informé des parties en cause, surtout (mais pas seulement) celui des populations indigènes<sup>19</sup>.
- e. Militer en faveur des processus transparents et compétitifs de conclusion des contrats et d'octroi de licences, de l'appel d'offre jusqu'à l'attribution du contrat ; ce processus inclut la transparence concernant la « propriété bénéficiaire » de toutes les entreprises soumissionnaires<sup>20</sup>.
- f. Œuvrer pour la transparence des contrats dans un format qui soit accessible/ouvert et comparable.
- g. Recommander que la transparence des contrats soit incluse dans la norme de l'ITIE.
- h. S'opposer aux clauses des licences ou des contrats qui désavantagent les pays hôtes et/ou les communautés locales ou qui favorisent la corruption.
- i. Plaider pour des accords de développement communautaire bénéfiques et assurer le suivi de ces accords.

j. Suivre l'impact des extractions, y compris sur l'environnement, les moyens d'existence et les droits humains, et militer pour l'adoption de mesure efficaces visant à remédier aux abus et aux préjudices.

k. Utiliser les données existantes et futures des licences, contrats, rapports ITIE et d'autres sources d'information de manière stratégique pour demander des comptes aux compagnies extractives, et pour garantir un traitement équitable pour les pays hôtes et leurs citoyens.

### 2.3.2. PUBLIEZ CE QUE VOUS PAYEZ

*Question liée à la « Chaîne de changement » : Quels sont les paiements effectués par les compagnies ?*

PCQVP continuera de militer en faveur d'une transparence totale des paiements effectués par les compagnies, afin de garantir des fournitures de données de qualité qui soient régulières, crédibles, complètes, comparables et accessibles/ouvertes. Ceci permettra aux femmes, aux hommes et aux jeunes des pays riches en ressources de disposer de l'information nécessaire pour demander des comptes à l'industrie et au gouvernement. L'ITIE demeurera un mécanisme clé à travers lequel la transparence des paiements et des revenus pourra être demandée ; mais il ne sera pas le seul. Quand elles entreront en vigueur, la Loi américaine Dodd-Frank et les Directives comptables et de transparence de l'UE exigeront des entreprises extractives cotées en bourse aux États-Unis et en Europe qu'elles déclarent leurs paiements versés aux gouvernements.

## CHOIX STRATÉGIQUES

- a. Militer pour la divulgation obligatoire des paiements effectués partout dans le monde conformément aux réglementations de cotation s'appliquant aux marchés de capitaux (mondialisation des dispositions de la Loi Dodd-Frank et des Directives de l'UE).
- b. Militer pour la divulgation obligatoire des paiements conformes aux normes comptables internationales et aux réglementations aux niveaux régional et national, et pour l'incorporation des normes de l'ITIE dans les cadres juridiques nationaux.
- c. Militer pour la déclaration obligatoire étendue dans chacun des pays, au niveau national et/ou régional, et axée sur les bénéfices, les ventes, les volumes de production, le nombre d'employés, etc., pour aider

à la détection d'évasions fiscales et de fuites de capitaux (notamment à travers la manipulation des prix de transferts, l'utilisation des paradis fiscaux et de « sociétés prête-nom/fictives »).

d. Militer pour que, comme pratique standard, les rapports ITIE soient présentés sous forme désagrégée par projet, par entreprise et par produit de base, et qu'ils comportent des données sur les bénéficiaires, les ventes, les coûts, les volumes de production, etc.

e. Faire le suivi et analyser la mise en œuvre de la Loi Dodd-Frank 1504 et des Directives comptables et de transparence de l'UE, et intégrer l'utilisation des données qu'elles généreront dans nos campagnes de plaidoyer.

### 2.3.3. PUBLIEZ CE QUE VOUS GAGNEZ ET COMMENT VOUS DÉPENSEZ

*Questions liées à la « Chaîne de changement » : Les fonds sont-ils arrivés dans les caisses de l'État ? Comment ces fonds devraient-ils être dépensés ? Les allocations sont-elles bien parvenues à ceux à qui elles sont destinées ?*

PCQVP voit la transparence comme un moyen d'exiger une redevabilité de la part des entreprises et des gouvernements. Ce pilier est fondamental pour transformer la transparence en responsabilité et pour garantir que les revenus issus des ressources naturelles bénéficient à tous les citoyens. Les coalitions et les membres de PCQVP peuvent militer et faire le suivi pour s'assurer que les revenus parviennent bien à l'État, s'impliquer dans les décisions portant sur la façon dont ces revenus devraient être utilisés et s'assurer qu'elles aient été menées à bonne fin. Une forte emphase sera placée sur les paiements provenant de projets, surtout ceux relatifs aux communautés vivant près des sites d'exploitation.

### CHOIX STRATÉGIQUES

a. Militer pour une ITIE qui s'intègre dans des processus étendus de politique budgétaire et de redevabilité.

b. Plaider pour que les données et les rapports ITIE soient liés aux processus élargis de contrôle budgétaire dans les pays, tant au niveau national qu'infranational.

c. Travailler à la priorisation des allocations et du contrôle budgétaires aux niveaux national et

infranational (particulièrement près des sites des IE), afin de s'assurer que les ressources budgétaires sont bien gérées et dépensées de manière efficace dans l'intérêt commun.

d. Bien s'assurer que les revenus provenant du gouvernement central et destinés aux organismes infranationaux y parviennent bien et soient dépensés de manière efficace et dans l'intérêt commun.

e. Accentuer la redevabilité du gouvernement dans l'alignement des dépenses sur les priorités de développement basées sur les droits, telles le Plan stratégique pour la Réduction de la Pauvreté, et dans l'obtention de résultats qui assurent un équilibre entre les besoins de la majorité de la population et ceux des communautés locales.

f. Encourager, promouvoir et soutenir l'implication de la société civile dans l'élaboration du budget et le suivi au niveau infranational sur les sites riches en ressources naturelles.

### 2.3.4. PRATIQUEZ CE QUE VOUS PRÊCHEZ

Comme mentionné ci-dessus, la propre gouvernance et la redevabilité de PCQVP constituent un aspect essentiel et transversal de son développement stratégique. Les principes de transparence et de responsabilité en matière de bonne gouvernance s'appliquent non seulement aux multinationales, aux gouvernements et aux organisations intergouvernementales, mais aussi aux coalitions de la société civile comme la nôtre. Nous avons une tâche importante à accomplir pour nous assurer que nos principes de gouvernance, nos normes d'adhésion, notre structure de gouvernance et nos mécanismes de déclaration financière soient entièrement conformes au principe de « Pratiquer ce que vous prêchez ». L'image de marque et le logo de PCQVP doivent continuer à être associés à l'intégrité, à la qualité et à l'excellence. Pour ce pilier stratégique, nous avons élaboré le passeport PCQVP.

## SECTION 3. GOUVERNANCE : PRINCIPES, NORMES ET STRUCTURE

Toutes les 63 personnes interviewées ont manifesté leur inquiétude à propos de la gouvernance de la coalition PCQVP et de notre organisation. Chaque répondant a exprimé des critiques – sans ménagements parfois – sur la façon dont la gestion du Secrétariat international, tant au niveau mondial que régional, est assurée par deux comités de gestion exclusivement composés de bailleurs de fonds. Comme l’a indiqué un membre de la coalition : « *Comment PCQVP peut se réclamer d’être une coalition animée par ses membres au nom des pays du Sud lorsque ces pays n’ont pas de voix dans la structure de la gouvernance ?* ».

Le deuxième point sur la liste des doléances était le manque de cohérence et d’harmonisation entre les coalitions (81 %) ainsi que le manque de normes relatives à l’adhésion (75 %). D’autres interviewés ont exprimé une inquiétude concernant l’utilisation inappropriée de notre logo (55 %). Tous les interviewés ont souhaité voir procéder à une révision totale du cadre de gouvernance de PCQVP et ont donné à la Directrice internationale la prérogative de proposer des alternatives. Ces alternatives sont traitées dans la présente section.

En tant que partie de cette révision, PCQVP doit examiner les aspects élargis de responsabilité de la gouvernance, y compris :

- La vision, la mission et les objectifs : quel est le but de la coalition ?<sup>21</sup>
- Principes de la coalition : valeurs opérationnelles guidant notre collaboration.
- Normes relatives à la coalition et au statut de membre : qui fait partie du réseau ou du partenariat de notre coalition et quelles sont en général les tâches des membres ?
- Processus de gouvernance et de prise de décisions : quels types de décision le membre a-t-il la prérogative de prendre, ou à déléguer à ses représentants de prendre, et comment PCQVP et ses membres rendent-ils compte aux parties prenantes et aux communautés/ audiences élargies sur notre tâche et notre financement ?
- Autres questions pouvant retenir notre intérêt : par ex., l’approbation de propositions et de résultats de projets ; le rôle du Secrétariat ; les rôles des comités spéciaux ; les procédures de retrait de collaboration ; les

mécanismes de résolution de conflits et les limitations sur les positions prises dans les plaidoyers et d’autres déclarations publiques.

Comme mentionné plus haut, les membres sont prêts à faire face à de nombreux changements ambitieux, inclusifs et agencés par leurs soins. À l’issue de leurs apports et de validations supplémentaires lors d’ateliers régionaux, le cadre de gouvernance de PCQVP suivant, basé sur le principe consistant à « pratiquer ce nous prêchons », a été adopté.

### VISION, LA MISSION, LE SLOGAN ET LES OBJECTIFS

#### Vision 20/20

**Un monde où tous les citoyens bénéficient de leurs ressources naturelles, aujourd’hui et demain**

#### MISSION

PCQVP est un réseau mondial d’organisations issues de la société civile unies dans leurs appels pour un secteur extractif ouvert et redevable, afin que les revenus tirés des industries pétrolières, gazières et minières servent à l’amélioration des vies des citoyens de pays riches en ressources naturelles.

#### OPTION DE SLOGAN

Deux raisons sous-tendent le besoin d’un slogan :

- Le nom « Publiez Ce Que Vous Payez » ne reflète plus totalement le contenu de notre travail.
- La reconnaissance de la marque externe est faible ; en dehors de l’ITIE, très peu de personnes savent que nous nous intéressons aux industries extractives.

#### SLOGAN

Extraire la Vérité

## THÉORIE DU CHANGEMENT

PCQVP est animée par la ferme conviction qu'une coordination efficace des actions collectives, des compétences et des intérêts des diverses organisations de la société civile dans une coalition est la manière la plus efficace d'influencer les parties prenantes clés et de provoquer un changement de politique et de pratique dans les secteurs des industries extractives et du gouvernement.

## PRINCIPES DIRECTEURS

1. PCQVP est une famille et, en tant que mouvement solidaire reposant sur des valeurs, nous sommes engagés dans la création d'un environnement sûr et dans l'adoption de politiques et de systèmes visant à protéger nos membres.
2. PCQVP travaille dans un esprit d'honnêteté, d'intégrité et d'ouverture ; les organisations membres de la coalition sont responsables les unes envers les autres, envers la coalition mondiale et envers nos donateurs.
3. PCQVP s'engage de manière constructive avec les autres parties prenantes pour assurer un débat ouvert en faveur de la bonne gouvernance des industries extractives.
4. PCQVP partage librement des connaissances et des informations au sein et entre les coalitions afin de promouvoir le changement de manière multidisciplinaire, transrégionale et multilingue.
5. PCQVP respecte la diversité culturelle et s'oppose à toutes les formes de discrimination ; les coalitions de PCQVP sont non partisans.
6. PCQVP puise sa force de ses membres ; nous reconnaissons et apprécions le courage, l'engagement et la contribution de nos membres.
7. PCQVP est un réseau dynamique ; nous œuvrons en faveur de la flexibilité, la réactivité et l'innovation à travers l'auto-examen et l'apprentissage.
8. L'adhésion à PCQVP est ouverte à toutes les organisations de la société civile qui partagent notre vision, notre mission et nos principes ; nous accueillons favorablement les partenariats pour renforcer notre campagne.

9. PCQVP est un mouvement indépendant et elle plaidera et militera toujours librement, quelles que soient la provenance de ses ressources financières.

10. PCQVP met en pratique ce qu'elle prêche en matière de transparence financière, de collecte de fonds et de leur gestion, en évitant tout conflit d'intérêts et toute faille de gestion. PCQVP a une politique de tolérance nulle à l'égard de la corruption.

## NORMES D'ADHÉSION À LA COALITION

Selon les normes d'adhésion de PCQVP, tous les membres doivent :

- a. Plaider en faveur d'un secteur extractif transparent et responsable, pour s'assurer que les revenus contribuent au développement durable.
- b. S'engager de manière constructive avec d'autres membres de la coalition, des entreprises, des gouvernements ainsi que d'autres acteurs concernés au niveau national.
- c. Fournir des informations régulières sur les activités, les stratégies et les programmes liés à la campagne.
- d. Parler de manière proactive au public et aux médias sur la question de la bonne gouvernance, promouvoir Publiez Ce Que Vous Payez et diffuser largement les informations appropriées et importantes sur la campagne.

Des normes supplémentaires ont été proposées pour les organisation-membres et traduisent le souhait que tous les membres :

- e. Soient des organisations de la société civile ou des organisations communautaires dûment agréées, sauf si les circonstances les en empêchent absolument.

f. S'engagent à respecter les principes de PCQVP (voir ci-dessus) et les normes d'adhésion à la coalition (voir ci-dessous).

Outre les normes s'appliquant aux organisations membres individuelles, nous en avons besoin d'autres pour les coalitions nationales.

### **NORMES POUR LES COALITIONS NATIONALES :**

a. Une coalition devra avoir un plan stratégique qui est basé sur le contexte local et s'aligne sur l'objectif global, avec des indicateurs et des cibles clairs ; ce plan devra être disponible à la demande, mais se trouvera de préférence en ligne.

b. Une coalition doit « pratiquer ce qu'elle prêche » et disposer de directives claires ou d'un protocole d'accord pour la gestion financière, la collecte des fonds et le partage d'informations.

c. Une coalition devra avoir une structure de gouvernance ouverte et participative constituée de membres ; les membres qui soutiennent financièrement la coalition ne doivent pas constituer la majorité de l'organe directeur, sauf si tous les membres ont accepté une telle structure de gouvernance.

d. La prise de décisions dans la coalition devra être par consensus ou, lorsque c'est nécessaire, par vote à la majorité.

e. Tout en reconnaissant que nous ne sommes pas intéressés à la création d'infrastructures ou à l'instauration d'une bureaucratie, nous estimons qu'une coalition devra avoir une personne ressource capable de consacrer la majeure partie de son temps à coordonner la campagne/les membres ; si la coalition est basée chez une organisation hôte, cela ne voudra pas dire que cette organisation sera automatiquement le leader de la campagne.

f. Un coordonnateur devra être recruté/sélectionné sur la base du mérite et par un processus impartial ; il devra rendre compte à l'organe de gouvernance.

g. Une coalition devra disposer d'un système lui permettant d'examiner régulièrement la composition de ses membres et de développer des directives pour ceux qui souhaitent quitter la coalition.

h. Le cas échéant, une coalition devra avoir des membres de la coalition qui sont des organisations communautaires concernées par les activités des industries extractives.

i. Les coalitions nationales de PCQVP resteront autonomes et pourront avoir un mandat national plus élargi que celui mentionné dans la stratégie globale de PCQVP ; pour les campagnes régionales et internationales, les coalitions devront coordonner leurs actions avec le Secrétariat et d'autres coalitions en vue de garantir la cohérence et l'harmonisation des activités.

j. Il ne peut y avoir qu'une seule coalition affiliée de PCQVP par pays.

### **COMMUNICATIONS ET DIRECTIVES CONCERNANT L'UTILISATION DU LOGO**

En tant que membres, coalitions et Secrétariat de PCQVP, nous devons communiquer entre nous et avec nos partenaires externes et les parties prenantes – y compris les entreprises et les instances gouvernementales et intergouvernementales – de manière conforme, cohérente et accessible. Ceci ne signifie pas que chaque détail spécifique d'une politique doit être accepté de manière bureaucratique par la coalition internationale avant sa communication, mais plutôt que nos messages doivent être clairs et en harmonie avec notre vision, notre mission, nos objectifs, nos principes et nos normes. Le ton des messages de PCQVP doit être constructif et respectueux à tout moment – ainsi que critique si nécessaire.

Le logo de PCQVP est une propriété intellectuelle de valeur que nous, en tant que coalition mondiale, possédons en commun. Nous devons utiliser le logo avec soin pour préserver cette valeur.

Directives proposées pour l'utilisation du logo de PCQVP :

1. Les coalitions nationales et le Secrétariat sont libres d'utiliser le logo de PCQVP pour les messages publics.
2. Les organisations-membres individuelles doivent utiliser le logo uniquement avec l'accord du coordinateur de leur coalition nationale ou du Secrétariat international.



3. Le co-marquage sur un document, une communication ou un événement qui porte le logo de PCQVP accompagné de celui d'autres organisations ou coalitions est accepté, à condition que le coordinateur national concerné ou le Secrétariat international ait donné son accord.

4. Les membres devront soulever avec leur coordonnateur national ou le Secrétariat toutes préoccupations qu'ils pourront avoir à propos de la mauvaise utilisation - réelle ou possible - du logo.

5. L'utilisation du logo et/ou du nom de PCQVP pour la collecte de fonds devra toujours se faire en coordination avec le Secrétariat.

## STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Les deux comités de gestion et le Group consultatif de la stratégie seront remplacés par un unique Comité de pilotage international constitué de représentants régionaux ainsi que de bailleurs de fonds, avec un maximum de dix membres. Cette structure sera basée sur le modèle du Comité de pilotage pour l'Afrique. D'autres régions seront encouragées à développer leur propre structure de gouvernance régionale si nécessaire.

N'ayant pas d'entité juridique, le Secrétariat International suit les politiques fiscales, administratives et juridiques de son hôte, Open Society Foundation. PCQVP prépare un document de position qui explore les diverses possibilités pour son hébergement organisationnel.

Les termes de référence du Comité de pilotage international seront les suivants :

- Superviser la mise en œuvre du plan stratégique de PCQVP et fournir, selon le besoin, une direction stratégique.
- Aider à identifier les aspects prioritaires du plaidoyer et des campagnes aux niveaux régional et mondial.
- Identifier les mécanismes de financement pour la coalition et le Secrétariat international.
- Soutenir et fournir la gouvernance nécessaire conformément aux principes de la coalition et des normes d'adhésion. Ceci comprendra l'élaboration et la mise en œuvre de politiques portant sur les conséquences possibles d'une non-conformité aux principes et aux normes de PCQVP.
- Examiner et le cas échéant recommander l'apport de modifications aux principes et aux normes d'adhésion et de coalition.
- Fournir des conseils sur le développement et la mise en œuvre de la politique interne de médiation des conflits de PCQVP et, le cas échéant, assurer une médiation lorsque les conflits surviennent dans/entre les coalitions.
- Superviser la mise en œuvre de la politique internationale de protection de PCQVP.

- Élaborer et mettre en œuvre un processus de nomination des membres du Comité des OSC au Conseil d'administration international de l'ITIE.
- S'impliquer et contribuer à la gestion des activités de la Directrice Internationale.

### Composition:

1. Sept représentants des membres de PCQVP, élus par chaque région, issus de préférence d'organisations de la société civile locales. Une région a un représentant si elle comporte au moins deux coalitions, le nombre de représentants étant fonction du nombre de coalitions dans cette région :

a. En se basant sur le nombre et les divisions sous-régionales suivantes, l'Afrique aura trois représentants :

- Afrique francophone : Burkina Faso, RCA, Cameroun, Tchad, Congo-Brazzaville, Côte d'Ivoire, RDC, Gabon, Guinée, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger
- Afrique de l'ouest anglophone : Sierra Léone, Nigeria, Liberia, Ghana
- Afrique orientale et australe : Mozambique, Tanzanie, Ouganda, Zambie et Zimbabwe

Un représentant sera nommé par le Comité de pilotage pour l'Afrique. Il y aura aussi un représentant anglophone et un représentant francophone, avec un équilibre entre les sexes et les régions.

b. Asie-Pacifique (coalitions au Cambodge, en Indonésie, en Papouasie Nouvelle-Guinée, aux Philippines, au Timor-Leste et en Australie) – un représentant.

c. Asie centrale (coalitions en Azerbaïdjan, au Kazakhstan, au Kirgystan et en Mongolie) – un représentant.

d. Amérique du Nord et Europe (coalitions au Canada, en France, aux Pays-Bas, en Norvège, au RU et aux USA) - un représentant.

e. Moyen Orient et Afrique du Nord (coalitions en Irak et au Yémen) – un représentant.

- Aucune région ne pourra avoir plus de la moitié des sièges disponibles pour les représentants des membres de PCQVP.

2. Deux représentants des bailleurs de fonds, dont l'un n'est (de préférence) pas membre de la coalition. La Directrice Internationale retiendra le représentant des bailleurs de fonds qui aura été choisi par les membres de la coalition qui sont bailleurs de fonds. Les nominations seront validées et avalisées par les élus représentant les régions qui siègent sur le Comité de pilotage international (GSC).

3. Une personne ressource à titre d'observateur, experte dans le domaine de la transparence et de la responsabilité ou issue d'un réseau et/ou d'une région où le Comité de pilotage n'a pas de représentation régionale, tel que convenu par d'autres membres du GSC.

Le GSC devra œuvrer en faveur de l'équilibre entre les sexes. Il organisera deux réunions en face à face tous les ans. Les membres seront élus par la Réunion de stratégie de la coalition internationale pour un mandat de trois ans. Aucun membre du GSC ne pourra exercer pendant plus de deux mandats.

## PARRAINS DE PCQVP

Le Secrétariat aimerait également proposer une nouvelle structure pour la coalition : celle des parrains de PCQVP. Les parrains serviront de modèles au niveau régional et symboliseront l'intégrité, la transparence et la responsabilité ; ils seront fiers de leur implication dans PCQVP et ils ajouteront de la valeur à notre mission. Ils seront principalement des ambassadeurs qui permettront de relever la visibilité et le profil de PCQVP et d'assurer l'accès aux personnes clés au sein des gouvernements, des organisations intergouvernementales et de la communauté de bailleurs de fonds. Le Comité de pilotage pour l'Afrique a favorablement accueilli cette proposition.

Termes de référence pour les parrains :

1. Un parrain de PCQVP bénéficie du statut de modèle d'intégrité, de transparence et de responsabilité.
2. Un parrain dispose d'un réseau élargi de contacts auprès des membres du gouvernement, des organisations intergouvernementales et des bailleurs de fonds et est disposé de partager ces contacts et à ouvrir les portes.
3. Un parrain est financièrement indépendant (le poste n'est pas rémunéré).
4. Un parrain peut être issu de la société civile, du secteur extractif ou travailler dans les organisations gouvernementales ou intergouvernementales.

## SECTION 4. COMMENT ALLONS-NOUS RÉALISER CETTE STRATÉGIE ?

Ce document de stratégie s'est jusqu'ici concentré sur les piliers stratégiques et les objectifs que nous voulons atteindre. Il est important de parler des modalités. Quelles sont interventions que nous déploierons pour réaliser la stratégie ? À ce sujet, il convient de souligner que nos forces résident dans nos membres et que nous continuerons à valoriser les compétences et les ressources (financières et humaines) de nos membres afin de réaliser collectivement nos piliers stratégiques. Nous avons identifié les domaines d'intervention suivants :

1. Actions de plaidoyer : Elles continueront à se situer au cœur de notre activité et à représenter notre atout principal, grâce aux efforts conjoints de la coalition mondiale. Le programme de PCQVP en matière de plaidoyer est de grande envergure et témoigne de la conviction de PCQVP qu'il convient de répondre aux exigences de la transparence au travers de mécanismes divers mais complémentaires, tels que l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE), le Conseil international des normes comptable (IASB), les Normes boursières et d'autres mesures législatives.
2. Suivi et analyse : Dans le contexte du nombre croissant de rapports ITIE, de la prochaine législation américaine et européenne et de la publication de contrats, le besoin se présente d'analyser cette information et de l'intégrer en soutien de nos efforts de plaidoyer. Cela nécessitera des ressources importantes aux niveaux national et international, ce qui nous obligera de prendre les devants pour intégrer cette composante dans notre travail.
3. Partenariats : PCQVP entend renforcer ses partenariats existants et en nouer de nouveaux en vue de faire progresser les piliers stratégiques.
4. Gestion des connaissances : Il est nécessaire pour PCQVP d'être experte dans la gestion des connaissances créées par la coalition et ses membres, en se concentrant sur la tâche unique et essentielle qui est la sienne d'appuyer, de coordonner et de rassembler la société civile dans les pays riches en ressources. Notre force réside dans notre aptitude à mettre en rapport des îlots d'excellence et à utiliser les connaissances que nous avons acquises pour l'avancement de nos piliers stratégiques. Nous privilégierons l'apprentissage par les pairs en proposant des solutions innovantes, telles que le jumelage de coalitions.

5. Développement de coalitions : Pour réaliser sa Vision 20/20, PCQVP dépendra de coalitions fortes et dynamiques. Le Secrétariat vise à mieux servir les coalitions en mettant l'accent sur la bonne gouvernance, l'élaboration stratégique, la collecte de fonds conjointe, et l'instauration d'une communauté d'intérêt élargie.

### LES RÔLES DU SECRÉTARIAT INTERNATIONAL

Au cours des interviews, le rôle du Secrétariat international a également été évoqué. Bien que les différents aspects du rôle du Secrétariat et ses responsabilités soient déjà assurés par celui-ci, la gestion des connaissances et la collecte fonds commune ont fait figure d'éléments nouveaux. Ces questions méritent d'être explorées plus avant au cours d'une journée de réflexion du personnel, pendant laquelle il s'agira de déterminer comment le Secrétariat devra être structuré pour répondre aux besoins de la coalition.

Rôles et responsabilités recommandés :

1. Mise en œuvre de la stratégie internationale en accord avec la vision et le plan stratégique.
2. Coordination de la coalition internationale.
3. Harmonisation et cohérence.
4. Actions de plaidoyer à l'international : introduire les priorités de la coalition dans l'arène internationale et tenir la coalition informée des évolutions internationales.
5. Contribution au renforcement des capacités des coalitions au moyen de collectes de fonds (conjointes), d'une assistance technique, d'un appui au plaidoyer, de l'élaboration d'options stratégiques, d'un appui à la gouvernance et de recherches pratiques pour un plaidoyer fondé sur les faits.
6. Gestion des connaissances, événements et communications : rapports des coalitions, actualité du terrain, médias sociaux, spectacle de tournée annuel, débats ouverts annuels, passage en revue annuel, etc.
7. Défense des principes de la coalition et des normes de ses membres.

# REFERENCES

<sup>1</sup> B. Cox, Campaigning for International Justice, [www.bond.org.uk/data/files/Campaigning\\_for\\_International\\_Justice\\_Brendan\\_Cox\\_May\\_2011.pdf](http://www.bond.org.uk/data/files/Campaigning_for_International_Justice_Brendan_Cox_May_2011.pdf), où PCQVP est décrite comme l'une des coalitions de la société civile ayant le mieux réussi au cours de la dernière décennie.

<sup>3</sup> Harvard University, Hauser Center for Non-Profit Organizations, Tackling the “*Resource Curse: The Role of Brand in a Global Campaigning Network*”, [www.publishwhatyoupay.org/sites/publishwhatyoupay.org/files/Publish%20\(3\).pdf](http://www.publishwhatyoupay.org/sites/publishwhatyoupay.org/files/Publish%20(3).pdf)

<sup>4</sup> Ces documents sont disponibles respectivement sur les sites [www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpPublications\)/A93CF6EAA4EDAD27C125757D002931BA?OpenDocument](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpPublications)/A93CF6EAA4EDAD27C125757D002931BA?OpenDocument); <http://eiti.org/document/2011-evaluation-report>; [www.publishwhatyoupay.org/resources/publishing-what-we-learned](http://www.publishwhatyoupay.org/resources/publishing-what-we-learned) ; et [www.bond.org.uk/data/files/Campaigning\\_for\\_International\\_Justice\\_Brendan\\_Cox\\_May\\_2011.pdf](http://www.bond.org.uk/data/files/Campaigning_for_International_Justice_Brendan_Cox_May_2011.pdf)

<sup>5</sup> L'exercice a porté sur environ 10 % des membres : la Directrice visait un échantillon géographique représentatif ainsi qu'un degré de diversité au niveau national.

<sup>6</sup> B. Cox, cité dans la note 1 ci-dessus.

<sup>7</sup> M. Van Oranje et H. Parham, Publishing What We Learned, [www.publishwhatyoupay.org/resources/publishing-what-we-learned](http://www.publishwhatyoupay.org/resources/publishing-what-we-learned), page 9.

<sup>8</sup> GOXI - « Participer à la gouvernance du secteur extractif », [www.goxi.org](http://www.goxi.org)

<sup>9</sup> Harvard University, cité dans la note 3 ci-dessus.

<sup>10</sup> Pour plus de détails sur la transparence des contrats, consulter le document du FMI intitulé Guide to Resource Revenue Transparency, sur le site [www.imf.org/external/np/pp/2007/eng/051507g.pdf](http://www.imf.org/external/np/pp/2007/eng/051507g.pdf) ; et aussi P. Rosenblum et S. Maples, Contracts Confidential: Ending Secret Deals in the Extractive Industry, [www.revenuewatch.org/publications/contracts-confidential-ending-secret-deals-extractive-industries](http://www.revenuewatch.org/publications/contracts-confidential-ending-secret-deals-extractive-industries)

<sup>11</sup> Voir par exemple [www.globalwitness.org/campaigns/corruption](http://www.globalwitness.org/campaigns/corruption)

<sup>12</sup> [www.business-humanrights.org/SpecialRepPortal/Home/Protect-Respect-Remedy-Framework/GuidingPrinciples](http://www.business-humanrights.org/SpecialRepPortal/Home/Protect-Respect-Remedy-Framework/GuidingPrinciples)

<sup>13</sup> Consulter par exemple [www.corporatejustice.org/tax-evasion-in-zambia-five-ngos.html?lang=frwww.counterbalance-eib.org/?p=1273](http://www.corporatejustice.org/tax-evasion-in-zambia-five-ngos.html?lang=frwww.counterbalance-eib.org/?p=1273)

<sup>14</sup> Consulter le Guide de la société civile pour les règles de l'ITIE du RWI sur le site [www.revenuewatch.org/sites/default/files/rwi\\_bp\\_eiti\\_rules\\_0.pdf](http://www.revenuewatch.org/sites/default/files/rwi_bp_eiti_rules_0.pdf)

<sup>15</sup> Guide de la société civile pour les règles de l'ITIE du RWI ; consulter aussi les Règles de l'ITIE à l'adresse [http://eiti.org/files/2011-11-01\\_2011\\_EITI\\_RULES.pdf](http://eiti.org/files/2011-11-01_2011_EITI_RULES.pdf)

<sup>16</sup> Consulter par exemple le site [www.cfe.org.uk/uploaded/files/Participatory%20Budgeting.pdf](http://www.cfe.org.uk/uploaded/files/Participatory%20Budgeting.pdf)

<sup>17</sup> [www.rotabniger.org](http://www.rotabniger.org)

<sup>18</sup> Consulter [www.revenuewatch.org/issues/revenue-management](http://www.revenuewatch.org/issues/revenue-management)

<sup>19</sup> Consulter le site [www.forestpeoples.org/guiding-principles/free-prior-and-informed-consent-fpic](http://www.forestpeoples.org/guiding-principles/free-prior-and-informed-consent-fpic)

<sup>20</sup> Consulter le site [www.financialtaskforce.org/issues/beneficial-ownership](http://www.financialtaskforce.org/issues/beneficial-ownership)

<sup>21</sup> La vision et les objectifs stratégiques sont abordés dans la Section 2 ci-haut.

# GLOSSAIRE ET DÉFINITIONS

Responsabilité :	obligation d'une personne ou d'une organisation à rendre compte et à accepter la responsabilité de ses activités et à divulguer ses résultats
Coalition :	groupe ou alliance formé dans un but spécifique
Campagne :	série d'activités organisée et orientée vers l'atteinte d'un objectif précis
Contrat :	accord entre deux ou plusieurs parties, particulièrement un accord légal par écrit
Dodd-Frank :	loi américaine 2010 sur la réforme de Wall Street et la protection du consommateur (parrainé par le Sénateur Dodd et le Député Frank) ; la Section 1504 de la loi couvre la publication d'informations financières des compagnies extractives pays par pays
ITIE :	initiative pour la transparence dans les industries extractives ( <a href="http://www.eiti.org">www.eiti.org</a> )
Directive comptable et de transparence de l'UE :	législation de l'Union européenne, actuellement sous forme de projet, qui comprend une exigence pour la publication d'informations financières des compagnies extractives pays par pays (Chapitre 9 de la Directive comptable)
Industries extractives (IE) :	industrie pétrolière, gazière et minière autorisant le titulaire à entreprendre une ou des action(s) spécifique(s)
Licence :	document juridique autorisant son détenteur à entreprendre une ou des actions spécifiques
Matérialité :	importance ; dans le <i>reporting</i> pays par pays, le seuil de matérialité des paiements est le niveau le plus faible (la somme d'argent la moins élevée) à partir duquel les paiements sont considérés comme assez importants pour avoir à être déclarés
Multipartite :	impliquant toutes les parties prenant part à une question particulière, que ce soit le secteur public, le secteur privé ou la société civile ; l'ITIE demande aux pays mettant en œuvre de créer un groupe multipartite (MSG)
Accord de partage de production :	contrat entre le gouvernement d'un pays hôte et une compagnie extractive permettant à l'entreprise de prospecter et/ou d'extraire du pétrole, du gaz ou des minerais ; le pays hôte conserve la propriété des ressources

With the financial support of



Federal Ministry  
for Economic Cooperation  
and Development



**PUBLIEZ CE QUE VOUS PAYEZ**

[WWW.PUBLISHWHATYOUPAY.ORG](http://WWW.PUBLISHWHATYOUPAY.ORG)

[INFO@PUBLISHWHATYOUPAY.ORG](mailto:INFO@PUBLISHWHATYOUPAY.ORG)