



# LA TRANSPARENCE

Un guide pour la communication de l'Initiative de la  
transparence des industries extractives

## **Talking Transparency**

A guide for communicating the  
Extractive Industries Transparency  
Initiative

© EITI 2008

The views expressed in this publication  
are those of the authors and the  
contributors.

Designed by Alison Beanland



# LA TRANSPARENCE

Un guide pour la communication de l'Initiative de la transparence des industries extractives



# TABLE DES MATIÈRES

## Avant-propos

## 1. Introduction

## 2. ITIE – La base

8

## 3. Qu'est-ce que la communication et pourquoi est-elle importante pour l'ITIE?

11

La communication est nécessaire pour la conformité à l'ITIE

12

Défis et avantages de la communication efficace de l'ITIE

12

## 4. Mise en oeuvre du Programme de communication de l'ITIE

14

Avant la mise en oeuvre

14

Développer un projet de communication

15

Définir les objectifs ; la division des recherches et du public

16

Quel est votre public?

17

Que faut-il communiquer?

21

Quand faut-il mettre en oeuvre les différents éléments du programme de communication ?

23

Comment communiquer les processus et informations de l'ITIE

24

Qui est responsable de réaliser les activités relatives à la communication ?

27

Le financement d'un programme de communication

28

## 5. Études de cas

29

Nigéria

29

Kazakhstan

30

Cameroun

31

République Démocratique du Congo

33

## Annexes

34

A: Utilisation du logo ITIE

34

B: Conception d'un bon site web

35

C: Exemple d'un plan de communication

37

D: Grandes lignes du cahier des charges d'une stratégie de communication

39

## Tableaux et figures

Figure 1: Les indicateurs de validation ITIE

9

Figure 2: La structure de la gouvernance internationale de l'ITIE

10

Figure 3: Le rôle de la communication dans un programme ITIE

11

Tableau 1 : Six démarches clés pour le développement d'un programme de communication ITIE à succès

15

Tableau 2 : Parties prenantes typiques ITIE

17

Figure 4 : Donner la priorité aux groupes multi-actionnaires

19

Figure 5 : Activités de communication de l'ITIE

22

Figure 6 : Avantages et désavantages des différentes activités de communication de l'ITIE

26



### D'Ellen Johnson-Sirleaf, Présidente du Libéria



Le Libéria est un des pays riches en ressources les plus maudits. Malgré une abondance de minerais de fer, diamants, de bois et de caoutchouc, le Libéria fut plongé dans une affreuse guerre civile pendant quatorze ans, qui a désintégré la nation et nous a poussé presque au fond du Bilan du développement humain de l'ONU. La corruption et une mauvaise gestion des ressources abondantes du pays ont aggravé la guerre. Après la guerre et lorsque je fus élue présidente, la gestion améliorée des ressources naturelle devint un point d'orgue de la stratégie de développement du Libéria.

Une grande partie des problèmes du passé étaient dus au manque d'informations et de connaissances sur de l'argent versé au gouvernement par les entreprises extractives de ressources naturelles. Cet argent devait revenir aux citoyens du Libéria, et non pas uniquement à ses dirigeants, hommes d'affaires influents et soldats, et nous sommes engagés à ce principe.

Mais la transparence seule ne suffit pas. Cette transparence doit être accompagnée d'ouverture, de dialogue, et de débats. Une bonne communication ne fait donc pas simplement partie de l'ITIE – la bonne communication est l'ITIE.

Si la publication des paiements et recettes est au coeur de l'ITIE, alors la discussion des chiffres est son âme – le gouvernement doit donner l'exemple, et chacun doit être à l'écoute et apprendre des autres.

La communication ne peut pas rester unidimensionnelle, entre les « parties prenantes » actives, mais un dialogue avec et parmi tous les citoyens et entreprises est nécessaire.

C'est ainsi que la communication pourra entraîner la sensibilisation à l'Initiative, créer une meilleure mise en oeuvre de l'Initiative, et aider à former l'avenir de la gestion du secteur.

En tant qu'initiative multi-actionnaire, l'ITIE a aidé la réduction de la méfiance et de l'hostilité qui régnait entre le gouvernement, les entreprises minières et forestières, et les communautés touchées au Libéria. Mon expérience m'a convaincue que la confiance était le plus grand atout d'un pays. Par conséquent, je vois la stratégie de communication du Libéria comme l'un des composants d'une stratégie plus générale de réduction des conflits du Libéria.

La stratégie plus générale de réduction des conflits du Libéria liés aux ressources naturelles.

C'est pourquoi je crois que ce guide de communication de l'ITIE mérite d'être lu par tous ceux qui travaillent sur la mise en oeuvre de l'Initiative au quotidien. Il représente un important pas vers le développement de nos efforts d'engagement auprès des parties prenantes, pour examiner nos ressources, et rétablir la confiance dans nos communautés.

## REMERCIEMENTS

Ce guide fut rédigé par une équipe SEB Strategy Ltd.<sup>1</sup> L'auteur principal, Sefton Darby, fut assisté de Kristian Lempa, Anna Taylor, et David Goldwyn de Goldwyn International Strategies. Au Secrétariat international de l'ITIE, Anders Kråkenes et Eddie Rich ont géré la production globale de ce guide. Les membres du Groupe de référence de la communication du Secrétariat de l'ITIE (nommés sur la liste ci-dessous) ont fourni des commentaires et idées utiles aux différentes étapes de la production. L'équipe a également bénéficié de l'aide et des commentaires précieux d'Asel Karaulova (KazPress Club – Kazakhstan), Negbalee Warner (Chef du Secrétariat de l'ITIE au Libéria), Franklin Ashiadey (Secrétariat de l'ITIE au Ghana), Edward Bickham (Anglo-American), et Alfred Bagueka Assobo (Coordinateur national de l'ITIE au Cameroun).

### **Membres du Groupe consultatif de la communication du Secrétariat international de l'ITIE**

Waziri Adio, ancien directeur de la communication, Secrétariat de l'ITIE Nigéria  
Anton Artemyev, directeur, Programme Revenue Watch Kazakhstan  
André Doren, directeur de la communication, Transparency International  
Jed Miller, directeur Internet, Revenue Watch Institute  
Leonardo Mazzei, division du développement de la communication, Banque mondiale  
Ben Peachey, directeur de la communication, Conseil international des mines et des métaux (CIMM)  
Esther Petrilli-Massey, division de la politique pétrolière, gazière et minière, Banque mondiale  
Emanuele Santi, vice-présidence du service institutionnel, Banque africaine de développement  
Tim Vickery, conseiller pour le développement de la communication

1. [www.sebstrategy.com](http://www.sebstrategy.com)



## 1. INTRODUCTION

**L'Initiative pour la transparence des industries extractives (ITIE) est une initiative globale dont l'objectif est d'améliorer la transparence et la responsabilité au cours de la mise en oeuvre dans plus de 20 pays riches en ressources à travers le monde. L'Initiative repose sur deux mécanismes principaux. Le premier est la publication régulière de données crédibles de paiements versés aux gouvernements par les entreprises extractives (ex. pétrolières, gazières, minières et métallurgiques), et les recettes de ces gouvernements, dont le rapprochement a été réalisé indépendamment. Le deuxième est le développement d'une mécanisme de surveillance multi-actionnaire, afin d'assurer une mise en oeuvre efficace dans les délais des processus ITIE dans chaque pays, et davantage encourager des débats publics sur les dépenses de recettes issues de ressources non renouvelables.**

Pourquoi l'industrie extractive doit-elle être singularisée pour un niveau de transparence accentué ? Les secteurs pétrolier, gazier et minier se distinguent à travers un nombre de caractéristiques. Tout d'abord, dans la grande majorité de pays, ces ressources appartiennent à l'État et forment une partie du « patrimoine national » ; par conséquent, on attache une obligation de diligence particulière à leurs méthodes d'exploitation. De plus, puisqu'elles sont limitées dans les temps (puisque ces types de ressources sont limitées) du point de vue de l'objectif du développement durable au cours de la période de développement, elles doivent être utilisées pour augmenter d'autres formes de « capital », telles que le capital humain, social ou l'infrastructure. En troisième lieu, le secteur extractif peut produire des recettes importantes et hautement concentrées, qui dans certains pays, ont été détournées par l'élite, au lieu d'être employées pour le bien du public. Et finalement, il est reconnu que dans certains pays, surtout là où les mécanismes ou institutions de gouvernance sont faibles, la volatilité des prix des matières premières et leur prédominance peuvent présenter des problèmes de gestion macro-économique significatifs – ce qu'on nomme « la malédiction des ressources »

À travers l'amélioration de la transparence et de la responsabilité, on attend que ces pays parviennent à minimiser leurs faibles résultats économiques, la corruption, et les conflits qui touchent parfois les pays reposant sur les ressources

pétrolières et minières. La corruption ne peut régner que dans un climat de secret, d'accès partiel ou interdit à l'information. En l'absence d'informations, on s'attend toujours au pire – une supposition qui peut entraîner la méfiance et le conflit. En publiant les informations relatives aux sommes versées et reçues par les organisations, et avec l'engagement des groupes de la société civile à la surveillance de ce procédé, l'ITIE peut directement aborder et atténuer ces risques.

Ce Guide de la communication est destiné à toutes les personnes impliquées dans la mise en œuvre, ou dans le soutien de la mise en œuvre de l'ITIE. Il part de l'idée que la communication efficace est un aspect essentiel de la mise en œuvre de l'ITIE, bien qu'il soit souvent négligé. Le guide a été rédigé pour ceux qui ne sont peut-être pas experts dans le domaine de la communication, mais qui ont des responsabilités dans le travail de communication.

Bien que le guide se reporte souvent à la politique de l'ITIE, en particulier les Indicateurs de Validation ITIE, les démarches proposées dans ce guide sont offertes comme recommandations, et non pas politiques. La communauté mondiale ITIE étant composée de pays extrêmement divers, il est impossible de définir les composants parfaits ou absolument nécessaires d'un programme de communication ITIE. On espère que les lecteurs de ce guide l'utiliseront pour poser les questions relatives au programme qu'il leur faut : chaque pays devra finalement adopter sa propre approche. Cela dit, le Conseil d'administration de l'ITIE et le Secrétariat international croient fermement que les pays auront du mal à devenir « conformes à l'ITIE » ou de pleinement bénéficier de la participation de leur pays à l'Initiative sans programme de communication efficace.

Le guide est composé de quatre chapitres principaux qui :

- examinent le fonctionnement de l'ITIE (Chapitre 2) ;
- exposent brièvement la définition de la communication et expliquent les raisons de son importance dans le processus ITIE (Chapitre 3) ;
- expliquent au lecteur le processus complet de développement d'un programme de communication (Chapitre 4);
- fournissent des études de cas de méthodes de développement de programmes de communication dans les pays mettant en oeuvre l'ITIE (Chapitre 5).

Vous pouvez adresser vos commentaires ou questions relatifs à ce guide au Secrétariat par e-mail au [secretariat@eitransparency.org](mailto:secretariat@eitransparency.org)



## 2. ITIE – LA BASE

**Ce chapitre offre une brève introduction aux mécanismes de base de l'ITIE. Il ne remplace pas les documents de la politique de base de l'ITIE,<sup>2</sup> ni un guide détaillé du processus de mise en oeuvre de l'ITIE. Ceux qui s'intéressent à ce type de guide peuvent consulter les trois publications principales produites pour les différentes parties prenantes impliqués dans l'ITIE.<sup>3</sup>**

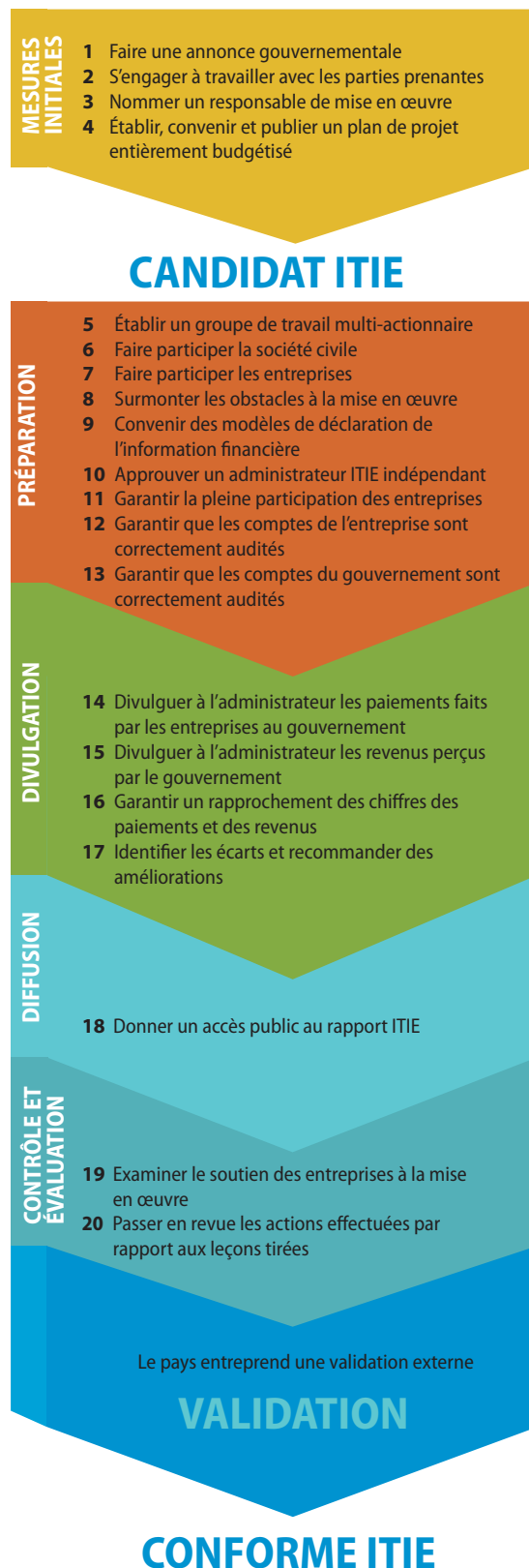
Les Critères ITIE forment la déclaration la plus succincte des normes de base ITIE et définissent clairement la signification d' « entreprendre l'ITIE » :

- 1** La déclaration régulière de tous paiements matériels pétroliers, gaziers et miniers aux gouvernements par les entreprises (« paiements ») et toutes recettes matérielles issues des entreprises pétrolières, gazières et minières (« revenus ») reçues par les gouvernements, à un public étendu à travers des méthodes accessibles au public, et de manière cohérente et intelligible.
- 2** Lorsque ces audits n'existent pas encore, les paiements et recettes sont sujets à un audit crédible et indépendant, conforme aux normes internationales de l'audit.
- 3** Les paiements et recettes sont rapprochés par un administrateur crédible et indépendant, appliquant les normes internationales de l'audit, avec la publication de l'opinion de l'administrateur sur le rapprochement, y compris les écarts, s'ils sont identifiés.
- 4** Cette approche s'étend à toutes les entreprises, y compris les entreprises d'État.
- 5** La société civile est activement engagée à la conception, la surveillance et l'évaluation de ce processus en tant que participante, et contribue au débat public.
- 6** Un plan de travail public, financièrement viable est développé par le gouvernement hôte, avec l'assistance des institutions financières internationales lorsque nécessaire, y compris des objectifs mesurables, un emploi du temps pour la mise en oeuvre, et une évaluation des contraintes éventuelles de capacité.

Afin de déterminer le niveau de progrès d'un pays vers ces critères, le cadre de la Validation ITIE présente un nombre d'indicateurs par rapport auxquels un pays est

évalué par un évaluateur indépendant, afin de déterminer si un pays en cours de mise est un « Pays candidat de l'ITIE » (c'est à dire en cours de mise en oeuvre), ou un « Pays conforme à l'ITIE » (c'est à dire qui répond aux Indicateurs de Validation). La figure 1 résume les Indicateurs de Validation. Vous trouverez les définitions et méthodes d'évaluation de ces Indicateurs dans le Guide de Validation ITIE.

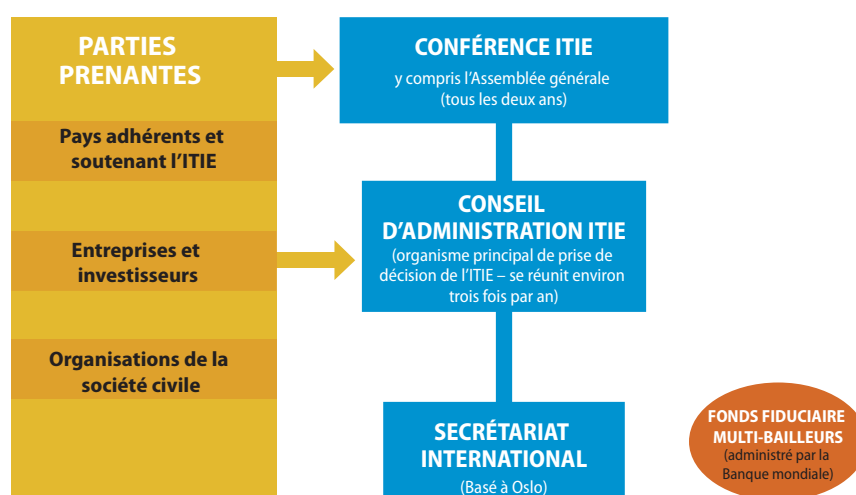
Figure 1: Les Indicateurs de Validation



En plus de groupe multi-actionnaire qui gère la mise en oeuvre dans chaque pays, l'ITIE dispose d'une structure de gouvernance internationale qui soutient l'initiative dans l'ensemble. La Figure 2 résume cette structure de gouvernance. Le Conseil d'administration de l'ITIE est l'organisme principal des prises de décisions, qui se réunit plusieurs fois par an pour prendre des décisions clés et guider le travail du Secrétariat international de l'ITIE. Le Conseil d'administration est composé de représentants de différents gouvernements, d'entreprises de l'industrie extractive, de groupes de la société civile, et d'investisseurs. Tous les deux ans, une Conférence ITIE est organisée pour dresser un bilan des progrès, convenir des politiques, et élire les nouveaux membres du Conseil d'administration.

Le Secrétariat international de l'ITIE à Oslo est responsable de soutenir le travail du Conseil d'administration. Il représente le point central pour tous renseignements sur l'initiative, de consultation, du développement et de la publication des politiques et directives. Il est également responsable de l'organisation de la Conférence ITIE. Finalement, l'assistance technique et financière des pays en cours de mise en oeuvre de l'ITIE est fournie par une gamme de donateurs bilatéraux, ainsi que le fonds multi-bailleurs ITIE de la Banque mondiale.

Figure 2 : La structure de la gouvernance de l'ITIE



2. « La politique de l'ITIE » concerne les normes convenues de l'ITIE au niveau international. Vous trouverez ces normes dans le Livre Source ITIE (2005), le Guide de Validation (2006), le Guide de Validation (2006), et plusieurs articles de politique publiés par le Conseil d'administration depuis 2007. Vous trouverez des informations sur tous ces articles sur le site web ITIE au <http://www.eitransparency.org/document>

3. Ces guides comprennent la Mise en oeuvre de l'ITIE – l'application des premières leçons apprises sur le terrain de la Banque mondiale, disponible au <http://go.worldbank.org/C5OKJZ7860> ; Dans les profondeurs des industries extractives – le guide de participation de la société civile sur les

recettes des industries extractives de l'ITIE, disponible au <http://www.revenuewatch.org/news/publications/drilling-down.php> ; et le Guide des entreprises ITIE, publié par le Secrétariat international de l'ITIE et le International Business Leaders Forum, disponible au <http://www.eitransparency.org/document/businessguide>.

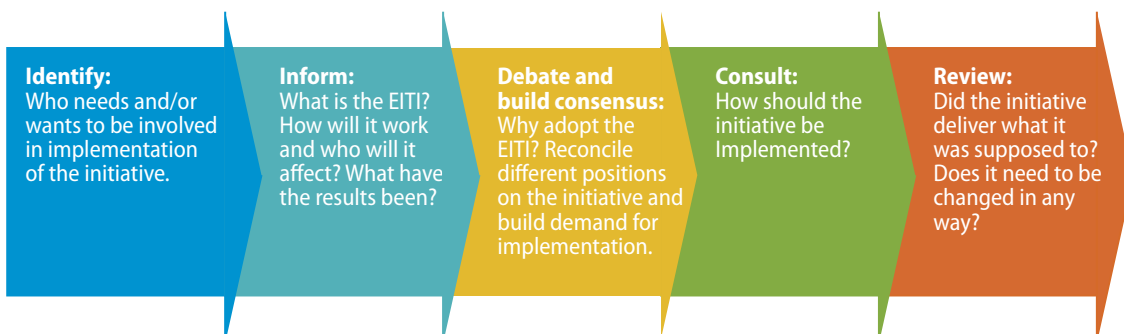
4. Vous trouverez le Guide de validation au <http://www.eitransparency.org/document/validationguide>

### 3. QU'EST-CE QUE LA COMMUNICATION ET POURQUOI EST-ELLE IMPORTANTE POUR L'ITIE?

La communication est un processus important qui favorise et encourage le partage d'informations entre individus et groupes. Ces informations peuvent circuler dans plusieurs directions – des organisations aux individus, des individus aux organisations, entre individus, entre et dans les organisations. C'est notre capacité d'écoute, de traiter les informations et nous engager dans un dialogue avec les autres. Elle nous aide à former nos perceptions et d'avoir confiance à autrui.

Ce guide vous montrera que ce type de projet de communication forme une partie intégrale de « vivre l'ITIE » – ce n'est pas une option facultative, ni un simple processus à travers lequel les organisations responsables de la mise en oeuvre l'ITIE « émettent » des informations. Bien qu'une campagne d'information soit un composant utile d'un programme de communication, il faut également un processus de retour d'informations de ceux qui sont chargés de la mise en oeuvre de l'Initiative. La Figure 3 montre les différentes fonctions de communication de l'ITIE.

Figure 3 : Le rôle de la communication dans un programme ITIE



L'ITIE est une initiative soutenue par des actions qui nécessitent la transparence (ex. la publication d'informations) et la responsabilité. Afin d'accomplir ces objectifs, chaque pays établit un groupe de pilotage multi-actionnaire composé de représentants des agences gouvernementales, des entreprises du secteur extractif, et des organisations de la société civile. Ce groupe doit gérer le processus ITIE global, y compris la prise de décisions clés sur la portée de l'initiative au nom des « collègues » de leurs parties prenantes relatives. Le groupe aura plus de chances de réussir sa mission d'améliorer la responsabilité et la transparence de son travail, si celui-ci est bien compris par le public et les groupes de parties prenantes clés.

### **La communication est nécessaire pour devenir conforme à l'ITIE**

Plusieurs Indicateurs de Validation ITIE (veuillez consulter la figure 5 de la page 22) se reportent concrètement aux activités de communication ou seraient très difficiles à accomplir sans ce type d'activités. Par exemple, l'Indicateur 5 – la formation d'un groupe multi-actionnaire – nécessite la recherche de nominations par le gouvernement pour le groupe de gestion du processus. Une fois ce groupe établi, un processus de communication interne sera nécessaire afin d'assurer que les membres du groupe soient consultés convenablement sur tous les points principaux. Finalement, les décisions du groupe multi-actionnaire devront être déclarées – surtout aux agences gouvernementales et aux entreprises des industries extractives qui devront fournir des informations pour le processus ITIE.

En revanche, la déclaration de toutes les entreprises pour le processus ITIE (Indicateur de Validation 11), demande des activités de communication très ciblées, dont l'objectif est de fournir des informations spécifiques à un groupe réduit de personnel de chaque entreprise. Ce processus peut être réalisé à travers le développement de directives de déclaration destinées aux entreprises, l'organisation de séminaires et de conférences pour les gestionnaires financiers des entreprises, et un point de contact pour les entreprises pour obtenir des conseils sur les obligations de déclaration.

### **Les défis et avantages de la communication efficace de l'ITIE**

La communication de l'ITIE n'est pas sans difficultés, et ceux qui la mettent en oeuvre doivent affronter certains défis :

- **C'est une initiative multi-actionnaire** : par conséquent, on n'arrive initialement qu'à un très faible consensus, et l'établissement de rapports de confiance avec les différentes parties prenantes est nécessaire.
- **Elle aborde des transactions complexes dans un milieu industriel complexe** : dans la plupart des pays, le système fiscal et des droits n'est pas bien compris ; le fonctionnement des entreprises pétrolières, gazières et minières n'est pas bien compris ; les gouvernements et entreprises ne comprennent pas toujours clairement les attentes des autres ; et presque personne ne comprend tous ces problèmes. Une des tâches de l'ITIE est d'aborder la sensibilisation à toutes ces questions, ainsi que d'aider les experts et organisations médiatiques à comprendre pourquoi les problèmes soulevés par l'Initiative sont importants et dignes de l'attention des médias.
- **Bien que le processus ITIE produise un nombre de « produits » tangibles pendant sa mise en oeuvre** – un plan de travail, des modèles de publication, et les rapports ITIE – le principaux et très importants avantages de la mise en

oeuvre de l'ITIE sont insaisissables. L'un des principaux avantages est un meilleur rapport de confiance entre les parties prenantes (voir ci-dessous), ainsi que la réduction de risques pour les communautés et entreprises, la capacité des citoyens de demander davantage de justifications aux entreprises et à leurs gouvernements, et un meilleur climat d'investissement avec la réduction de risques. Tous ces bienfaits dépendent des différentes perceptions. Une communication efficace est essentielle pour définir et gérer les perceptions des différentes parties prenantes au cours du processus.

Les activités de communication peuvent aider à aborder ces défis. La publication et la discussion sur les bienfaits des recettes d'un pays peuvent aider à surmonter les impressions d'exploitation économique, ou de dégradation ressenties par certains dans les pays riches en ressources.

La communication peut également aborder des malentendus sur le fonctionnement réel des industries extractives – et le système de recettes qui y est associé – ou sur le fonctionnement attendu. Pour les groupes de la société civile et le grand public, des réseaux de communication ouverts peuvent leur permettre de directement exprimer leurs préoccupations et questions au gouvernement et aux entreprises extractives. La communication peut soutenir un processus impliquant la participation publique et la consultation sur l'utilisation des ressources des industries extractives. Un meilleur climat d'investissement d'un pays peut être créé avec l'amélioration de la perception domestique et internationale de la gestion des recettes, et l'utilisation de celles-ci pour le développement du pays peut également améliorer la cote de crédit de l'État, ce qui peut attirer des investissements aux autres industries et secteurs.

Un programme ITIE sans la mise au point de la communication peut se rendre vulnérable à certains risques. De tels programmes peuvent :

- manquer de satisfaire aux Indicateurs de Validation lorsqu'ils suivent le processus de Validation, et ainsi le pays peut être jugé « non conforme à l'ITIE » ;
- être perçus par les parties prenantes comme étant inutiles ou frauduleux – elles imaginent toujours le pire en l'absence d'informations et d'engagement ;
- manquer de fournir les informations nécessaires à toutes les parties prenantes pour la participation à la mise en oeuvre ;
- exacerber la tension entre les parties prenantes qui ne se sont pas livrées à l'initiative ;
- risquer de produire des informations importantes qui sont ou bien incomplètes et/ou utilisées par personne.



## 4. MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME DE COMMUNICATION DE L'ITIE

**Ce chapitre présente quelques démarches à adopter afin de développer un programme de communication. Le chapitre offre des suggestions et présente des options, qui ne sont pas des réponses absolues. Par conséquent, les responsables du développement du programme de communication de l'ITIE doivent avant tout réaliser une consultation étendue de toutes les parties prenantes, afin de cerner les besoins réels. Afin de faciliter ce processus, beaucoup de pays ITIE ont établi un sous-groupe de leur groupe de pilotage multi-actionnaire, afin de se concentrer sur les problèmes de communication en particulier.**

### **Avant la mise en oeuvre**

Lorsqu'un pays atteint la phase de décision quant à l'adoption de l'ITIE, un programme de communication peut être développé, portant sur :

- l'identification et l'engagement auprès des parties prenantes principales ;
- l'identification des problèmes pouvant empêcher l'adoption d'un programme ITIE ;
- l'accessibilité des informations ITIE à une gamme étendue de parties prenantes, et lorsque nécessaire, la traduction des informations vers les langues locales ;
- l'identification et l'action vis-à-vis des préoccupations des parties prenantes qui s'opposeraient à la mise en oeuvre de l'ITIE.<sup>5</sup>

Les activités de communication sont difficiles à entreprendre avant la décision finale d'adoption de l'Initiative, étant donné que les budgets n'y sont souvent pas attribués. Les responsables de la consultation des parties prenantes sur l'ITIE pourraient ainsi réfléchir à la recherche de fonds destinés aux activités de communication, puisés dans le budget gouvernemental, à travers les donateurs bilatéraux, les groupes internationaux de la société civile, ou le Fonds multi-bailleurs de l'ITIE géré par la Banque mondiale (veuillez vous reporter au paragraphe « Le financement d'un programme de communication » de la page 28).

## Le développement d'un plan de communication

Avant de lancer un programme de communication complet pour le soutien de la mise en oeuvre de l'ITIE, il faut réfléchir à sa structure. Plusieurs pays ont commandité des stratégies de communication pour leurs programmes ITIE. Vous trouverez un bref exposé du cahier des charges pour l'emploi d'un individu ou d'une organisation pour le développement d'une stratégie de communication à l'Annexe D, ainsi que des études de cas pour certains pays (Cameroun, Kazakhstan, et Nigéria) et les stratégies de communication au Chapitre 5.

Au commencement du processus de communication, les responsables du développement du programme de communication doivent décider :

- quels sont les objectifs du programme de communication et comment les progrès seront-ils mesurés ?
- quelles sont les différentes parties prenantes engagées auprès de l'ITIE ?
- que faut-il communiquer ?
- quand faut-il mettre en place les différents éléments du programme de communication ?
- comment le programme de communication sera-t-il mis en oeuvre ?
- qui sera responsable de la réalisation des différents éléments du programme et qui sera autorisé à parler au sujet et au nom de l'Initiative ?
- un budget est-il attribué aux activités de communication ?

Chacun des problèmes susmentionnés est abordé dans les paragraphes suivants. Cependant, il faut identifier les éléments principaux d'un programme de communication réussi, tel que le démontre le Tableau 1 ci-dessous.

**Tableau 1 : Éléments principaux d'un programme de communication ITIE à succès**

<p><b>1 Commencer dès le début :</b> Réfléchissez à vos objectifs de communication et préparez une stratégie pour les aborder dès les premières démarches du processus ITIE – il ne faut pas attendre la production de votre premier rapport ITIE pour développer une stratégie de communication.</p> <p><b>2 Réfléchissez à l'objectif final :</b> Un programme de communication efficace facilite le processus ITIE, ainsi que les résultats. Un programme de communication n'est pas simplement une campagne d'information, mais un processus au cours duquel les informations circulent dans toutes les directions – de ceux qui sont engagés à la mise en oeuvre de l'ITIE aux parties prenantes, ainsi qu'entre les parties prenantes.</p> <p><b>3 Attribution de ressources :</b> Des ressources suffisantes – humaines et financières – doivent être attribuées pour soutenir le travail de communication. La</p>	<p>description de poste de l'un des membres du Secrétariat national de l'ITIE (de préférence un spécialiste de la communication), doit inclure les activités de communication.</p> <p><b>4 Identifier les parties prenantes relatives,</b> avec lesquelles il faut établir un dialogue, et les meilleures méthodes pour y parvenir.</p> <p><b>5 Définir le message :</b> Le plan de communication doit développer des messages et les activités de communication, et employer des moyens adaptés intéressants, relatifs, qui répondent aux besoins des différents groupes de parties prenantes. La communication n'est pas une seule activité à un moment précis pour tout le monde – mais un processus continu qui évolue sans cesse, afin de plaire, d'intéresser, et inciter les différentes parties prenantes.</p>	<p><b>6 Obtenir des informations de retour :</b> Un mécanisme ouvert d'informations de retour doit être établi – il faut permettre aux parties prenantes de partager leurs opinions avec les organisateurs du programme ITIE. Le programme ITIE et les individus engagés à son développement doivent être accessibles au public et ouverts sur les informations de retour ramassées.</p> <p><b>7 Réexaminer et aborder les problèmes :</b> Un mécanisme de réexamination doit être en place afin que le programme de communication soit régulièrement adapté pour aborder les nouveaux problèmes et parties prenantes, et que l'efficacité du programme de communication puisse être évaluée.</p>
---	--	---

## **Définir les objectifs ; la division des recherches et du public**

La première démarche d'un programme de communication est d'en choisir les objectifs. Ces objectifs doivent être clairs, simples, et réalisables. L'ITIE ayant défini des critères et Indicateurs de Validation convenus au niveau international, un lien entre les objectifs du programme de communication et la réalisation de ces critères et Indicateurs peut être utile. Il faut réfléchir aux problèmes et obstacles qui pourraient être abordés par le programme de communication, et assurer que des activités soient développées à cette fin. Finalement, il faudra également réfléchir aux méthodes d'évaluation des progrès de ces objectifs, et qui en sera responsable.

La prochaine démarche sera d'identifier les différents groupes de parties prenantes qui doivent ou souhaitent s'engager, et d'en comprendre les opinions. Afin de pouvoir former un programme de communication efficace, il faut savoir :

- quels sont les différents groupes de parties prenantes, lesquels sont les plus importants pour le programme ITIE ?
- quel est le niveau de compréhension de l'ITIE de ces parties prenantes
- quelles sont leurs opinions sur les problèmes et organisations relatifs au processus ITIE ? Ex. quelle est leur opinion du gouvernement ? Quelles sont leurs préoccupations principales vis-à-vis des entreprises de l'industrie extractive ?
- où trouvent-ils leurs informations et quelles sont leurs sources fiables ?
- quelles sont les questions relatives aux industries extractives/à la gestion financière publique abordées ou en cours d'examen par les médias ?
- quels sont les faiseurs d'opinion pouvant influencer le raisonnement des parties prenantes principales ?

Ces informations peuvent être obtenues à travers une entreprise d'étude qui pourra réaliser un sondage de communication. Ce sondage pourra inclure :

- une examination des articles/programmes médiatiques au cours de l'année passée ;
- réaliser des sondages auprès d'une tranche représentative du public ;
- interroger les parties prenantes principales ;
- envoyer des questionnaires aux individus travaillant pour des organisations spécifiques – y compris les ministères et agences relatifs du gouvernement engagés auprès de l'ITIE ;
- assister à des événements spécifiques. Par exemple, on pourrait demander aux participants d'une conférence de l'industrie pétrolière et gazière de compléter un questionnaire.

## **Quel est votre public ?**

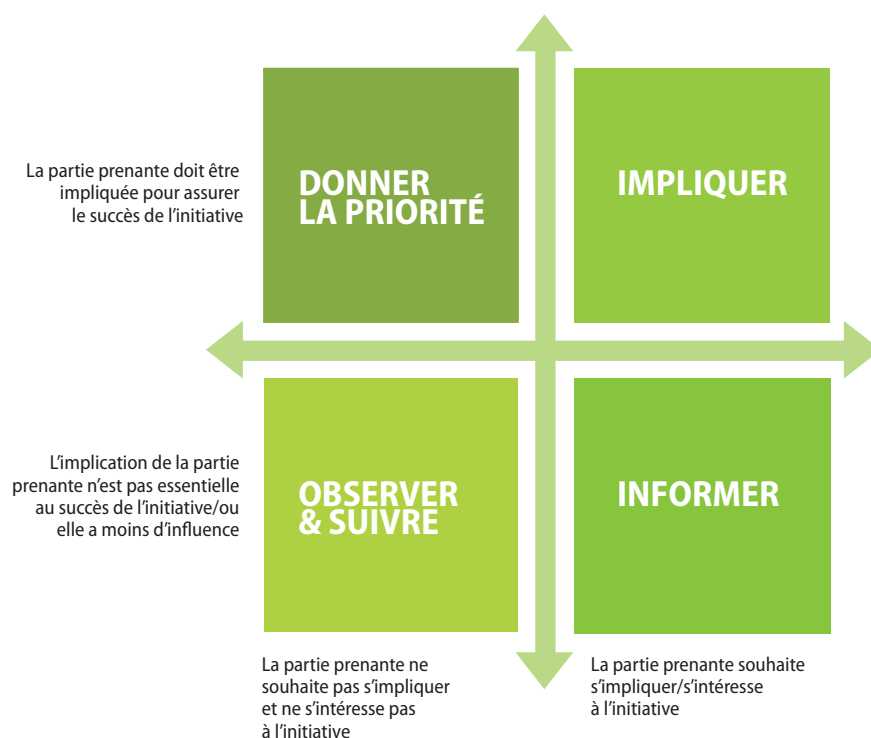
Il faut adopter une vision très étendue des parties prenantes pouvant s'intéresser à l'ITIE. La Figure 2 dresse une liste intégrale de toutes les différentes parties prenantes ayant participé aux programmes ITIE dans plusieurs pays. Les responsables de la coordination du programme ITIE devront également assurer que leur programme fasse un geste envers toutes les parties prenantes pouvant jouer un rôle primordial dans le processus ITIE – et non pas simplement les sympathisants spontanés de l'ITIE.

## Tableau 2 : Parties prenantes ordinaires de l'ITIE

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ministères/agences gouvernementaux responsables de la gestion des industries extractives</li> <li>● Ministères/agences gouvernementaux responsables du ramassage ou de la surveillance des recettes</li> <li>● Commissions anti-corruption ou de bonne gouvernance</li> <li>● Organisme supérieurs de vérification/Vérificateur général</li> <li>● La Banque centrale</li> <li>● Ministères/agences gouvernementaux responsables du soutien des autorités locales/agences infranationales</li> <li>● Ministères/agences gouvernementaux responsables de la coordination des actions relatives aux questions gouvernementales transversales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comités parlementaires responsables des industries extractives, des finances publiques, de la bonne gouvernance, etc.</li> <li>● Organismes gouvernementaux infranationaux</li> <li>● ex. gouvernements de province, de district ou municipaux</li> <li>● Entreprises pétrolières ou minières de l'État</li> <li>● Entreprises pétrolières ou minières locales</li> <li>● Organismes/associations pétrolières et/ou minières internationales</li> <li>● Les groupes de la société civile locaux engagés à surveiller les industries extractives ou le développement dans les domaines de fonctionnement des entreprises extractives ; les groupes anti-corruption de la société civile</li> <li>● Les groupes internationaux de la société civile engagés dans ces domaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les syndicats</li> <li>● Les organisations religieuses</li> <li>● Les universités et groupes de réflexion</li> <li>● Les autorités traditionnelles</li> <li>● Les représentants locaux des autres gouvernements engagés au soutien de l'ITIE au niveau international</li> <li>● Les organisations multilatérales telles que la Banque mondiale et le Fonds monétaire international</li> <li>● Le Conseil d'administration de l'ITIE et le Secrétariat international de l'ITIE</li> <li>● Les organisations médiatiques nationales, régionales et internationales</li> </ul>
--	---	--

Une fois les parties prenantes éventuelles d'un programme ITIE identifiées, il sera utile de donner la priorité à ces groupes. Les ressources d'un programme de communication étant inévitablement limitées, la définition d'un processus prioritaire aidera à attribuer ces ressources efficacement. Le classement par priorité des parties prenantes peut être réalisé à travers un schéma (voir ci-dessous). Cette figure présente deux variables – montrant le désir d'engagement ou l'intérêt de la partie prenante pour l'ITIE ; et si la partie prenante doit s'engager à l'ITIE afin que l'Initiative puisse réussir. Selon ces deux variables, on peut adopter quatre approches différentes pour les groupes de parties prenantes.

Figure 4 : Donner la priorité aux parties prenantes



Les parties prenantes qui s'intéressent à l'engagement à l'initiative et qui doivent s'y engager afin d'assurer son succès doivent être prochement impliquées. Par conséquent, le programme de communication doit assurer qu'elles soient pleinement informées des développements, et obtenir leurs opinions sur les méthodes de mise en oeuvre de l'initiative. Les parties prenantes de ce groupe sont vos parties prenantes principales, et le programme de communication doit attribuer les ressources nécessaires pour travailler avec elles.

Il faut placer en priorité les parties prenantes qui ne s'intéressent pas à l'Initiative et qui ne souhaitent pas y participer, mais sans lesquelles elle ne peut pas être mise en oeuvre. **Ce groupe est le plus important : sans lui, l'Initiative échouera**, et par conséquent, il faudra y attribuer d'importantes ressources d'activités de communication. Un programme de communication devra développer des activités clairement concentrées sur la recherche et l'articulation des avantages de la mise en oeuvre de l'ITIE pour ce groupe de parties prenantes.

**The next stakeholder group comprises those people or organisations who want to be involved in the EITI but who will not make the initiative succeed or fail depending on whether they are involved. It is important that these stakeholders are still involved in the EITI programme, but communications activities can be focused more on informing them about how the Initiative is progressing.**

Puis finalement, les parties prenantes qui ne s'intéressent pas à l'ITIE, et qui ne doivent pas s'y engager afin d'assurer le succès de l'Initiative. Un programme de communication peut attribuer très peu ou aucunes ressources à ces groupes, mais le programme (et les attitudes des différentes parties prenantes) doivent être surveillés, et leurs attitudes envers l'ITIE réexaminées afin d'assurer qu'elles ne s'intéressent, et ne soient devenues davantage nécessaires au processus ITIE. Dans une initiative définie par la transparence, il faut que les informations soient toujours accessibles aux groupes qui souhaitent s'informer.

Une fois les parties prenantes identifiées et placées par ordre de priorité, on peut les classer par groupes :

**Les parties prenantes/publics internes :** Dans la plupart des pays ITIE, l'unité ou le secrétariat responsable de la coordination de la mise en oeuvre siègent au sein d'une agence ou d'un ministère gouvernemental. Cette unité doit réfléchir aux moyens de communication internes ; avec d'autres équipes ou services de son agence/ministère intérieur(e) ; avec les responsables à tous les niveaux avec les ministres ; et avec les ministères d'autres gouvernements qui doivent s'engager au processus ITIE. Un processus de partage d'informations défini est également nécessaire, parmi et auprès du groupe de pilotage multi-actionnaire. Il assurerait également des réunions régulières et la publication de comptes-rendus de celles-ci. Ces « parties prenantes internes » doivent être informées et consultées régulièrement sur les progrès de l'Initiative.

**Les parties prenantes/publics nationaux :** Ils représentent toutes les parties prenantes éventuellement engagées ou intéressées au processus ITIE, mais qui ne travaillent pas pour, ou avec des organisations coordinatrices de la mise en oeuvre de l'ITIE.

**Les parties prenantes/publics internationaux :** L'ITIE est une initiative mondiale, et par conséquent, le Conseil d'administration et le Secrétariat s'intéressent aux méthodes de mise en oeuvre de l'Initiative dans les pays. Les organisations médiatiques internationales, les investisseurs, les entreprises multinationales et les groupes de la internationale de la société civile peuvent également s'intéresser aux progrès de la mise en oeuvre de l'ITIE. L'établissement de la reconnaissance internationale du programme de votre pays peut également assister la promotion de l'adhérence/soutien des parties prenantes au niveau national.

## Que faut-il communiquer ?

Un programme de communication ITIE doit être guidé par deux objectifs généraux – renforcer et élargir les processus relatifs aux parties prenantes de l’ITIE, et transmettre des informations spécifiques à un public plus divers. La Figure 5 présente des exemples des différents types d’informations et processus pouvant être transmis aux différentes étapes du processus ITIE. Les différentes étapes présentées dans la figure – l’Adhérence, la Préparation, la Publication, et la Transmission – sont les mêmes phases de la mise en oeuvre ITIE utilisées dans le Guide de Validation. Les informations et processus identifiés dans la figure ne sont que des exemples – et non pas une liste détaillée, et les différents pays devront diriger leurs programmes de communication selon les différentes informations et processus.

Des messages clés doivent être développés pour chaque groupe de parties prenantes participant au processus ITIE. Dans l’idéal, ces messages doivent être fondés sur des recherches réalisées pour identifier les besoins de communication de chaque groupe de parties prenantes. Ces messages seront utilisés pour former la base de développement d’une teneur intéressante, instructive et stimulante pour le groupe. Cependant, lorsqu’on tente de développer des messages clés relatifs à tous les groupes de parties prenantes, on risque de former une liste de messages très étendue, ou des messages tellement génériques qu’ils ne sont ni utiles, ni intéressants.

Les messages clés doivent :

- être concis, faciles à mémoriser, sensibles au niveau culturel, avec uniquement 2-3 messages par groupe de parties prenantes ;
- se fonder sur une compréhension approfondie du public ciblé ;
- être adaptés à chaque groupe de parties prenantes – par exemple, les entreprises des industries extractives s’intéresseront à d’autres questions que les groupes de la société civile ou les agences gouvernementales ;
- être employés différemment pour les différents moyens de communication – par exemple, ce que disent les sites web sera différent du discours d’un haut responsable ou d’un Champion de l’ITIE ;
- être régulièrement mis à jour – les mêmes informations peuvent lasser ;
- être illustrés de vrais exemples relatifs au groupe de parties prenantes concerné.

Figure 5 : Les activités de communication de l'ITIE

	ADHÉRENCE	PRÉPARATION	DÉCLARATION	ÉMISSION
PROCESSUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Traduire les informations de base de l'ITIE en différentes langues locales</li> <li>● Expliquer l'ITIE ; ses méthodes de travail et ses participants</li> <li>● Publier le nom du Champions ITIE nommé (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Assurer que toutes les entités déclarantes (agences gouvernementales et entreprises) connaissent l'ITIE et comprennent les démarches (6, 7, 11)</li> <li>● Développer et publier les modèles de déclaration (9)</li> <li>● Lancer un site web ITIE</li> <li>● Lancer un appel d'offres pour le rapprochement des données des entreprises et gouvernements et produire des rapports ITIE (10)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Des programmes de renforcement des capacités qui expliquent le fonctionnement de la gestion financière publique, du système de recouvrement des recettes, et des entreprises de l'industrie extractive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rendre les rapports ITIE disponibles à l'accès public, cohérents et compréhensibles (18)</li> <li>● Fournir des résumés des résultats/messages clés des groupes multi-actionnaires (18)</li> <li>● Identifier le montant des paiements effectués par les entreprises et des recettes du gouvernement</li> <li>● Expliquer les écarts (18)</li> <li>● Résumer et rendre publiques les questions/problèmes identifiés par le rapport (Indicateur de suivi)</li> </ul>
INFORMATIONS	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identifier/consulter les parties prenantes clés sur la décision d'adoption de l'ITIE. Souhaitent-elles s'engager ? Quelles sont leurs préoccupations principales ? Quels sont les obstacles éventuels de l'ITIE ?</li> <li>● Recherches pour découvrir l'étendue des connaissances sur l'ITIE et les questions relatives</li> <li>● Encourager des nominations de membres du groupe de pilotage multi-actionnaire</li> <li>● Chercher des ressources pour les activités de communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nommer un spécialiste de la communication ou engager des spécialistes de la communication</li> <li>● Développer une stratégie de communication</li> <li>● Consulter toutes les parties prenantes sur le programme ITIE à adopter – qui doit répondre à qui, et quoi (6,7)</li> <li>● Identifier des intermédiaires fiables pour communiquer le processus ITIE et les informations aux différents publics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Faire l'écho sur la place publique du processus de déclaration</li> <li>● Identifier les « consommateurs » des informations, que le rapport fournira – qui sera intéressé et quels sont les aspects qui les intéresseront</li> <li>● Des tournées, articles dans les journaux, programmes télévisés et radiodiffusés pour assurer que le processus ITIE soit adopté nationalement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Consultation publique sur la réussite du processus ITIE. Quels seraient les changements nécessaires pour l'amélioration du processus ITIE ? (Indicateur de suivi)</li> <li>● L'adhérence du groupe multi-actionnaire doit-elle changer ou alterner ? Si oui, publiquement chercher de nouveaux membres (Indicateur de suivi)</li> <li>● Dresser un bilan de la réussite du programme de communication de soutien de l'ITIE (Indicateur de suivi)</li> </ul>

## **Quand faut-il mettre en oeuvre les différents éléments du programme de communication ?**

La communication est nécessaire au cours de chaque phase de l'ITIE, de l'adhérence à la réexamination, et doit être une partie intégrale du programme de travail ITIE. Dans la plupart des pays, le passage du premier engagement à l'ITIE vers la publication d'un rapport dure en moyenne 1-2 ans. Le processus étant long et continu, un programme de communication ITIE doit aborder l'engagement des parties prenantes à chaque phase du processus ITIE.

Il est parfois difficile de trouver l'équilibre de l'implication des parties prenantes. De plus, les besoins de communication des parties prenantes varient selon les différentes phases du processus. Les composants suivants décrivent les différents besoins de communication nécessaires aux différentes parties prenantes pour les différentes étapes du processus ITIE.<sup>6</sup>

**Composant 1 – Sensibilisation :** Davantage sensibiliser et expliquer le processus ITIE aux parties prenantes, ainsi que son potentiel d'améliorer la gestion de l'industrie extractive du pays. On inclut les responsables du gouvernement, les médias, les groupements d'intérêt et la population étendue. Le message doit rendre l'ITIE relative – que fera-t-elle pour soulager la pauvreté ? Pour le développement ?

**Composant 2 – Éducation :** Aider les parties prenantes à développer leur compréhension des informations complexes produites au cours du processus ITIE afin qu'elles puissent analyser les informations. Définir les attentes des parties prenantes et quelle peut être leur participation au processus.

**Composant 3 – Aperçu et analyse :** Fournir les informations produites du rapprochement/de l'audit de l'ITIE aux parties prenantes, et en expliquer la signification. Certaines parties prenantes peuvent utiliser ces informations pour analyser les anciennes pratiques financières et procédures des industries extractives du pays. D'autres voudront en savoir plus sur l'intégrité du système financier et le montant disponible au gouvernement pour les dépenses publiques. Cela demande une simplification des informations et une explication des résultats principaux du processus.

**Composant 4 – Réformer, redresser et autoriser :** Permettre aux parties prenantes de comprendre les démarches, si elles existent, conseillées par le groupe multi-actionnaire en réponse au rapport. Quels processus gouvernementaux peuvent être changés ou améliorés pour aborder les recommandations du rapport ? Le public doit être informé afin de pouvoir former des opinions et employer le processus politique pour participer à l'établissement d'un programme de réforme pour la gestion future des recettes des industries extractives.

## Comment communiquer les processus et informations de l'ITIE

Il est impossible de dresser un plan de communication ITIE général pour tous les pays, puisque leur taille, population et densité de population, langues, niveaux d'alphabétisation, croyances politiques, économiques et culturelles, systèmes et institutions varient énormément. Le plan de communication doit développer un mélange d'activités de communication directe et indirecte.

**La communication directe** concerne toutes les méthodes qui permettent à la partie prenante (que ce soit un individu ou une organisation), de recevoir des informations et participer à un processus, sans la réinterprétation ou reformulation préalable des informations/du processus par une autre organisation (telle que les médias). Exemples de communication directe :

- tournées, séminaires, ateliers et conférences ;
- discussions directes sur les questions ITIE avec les autres parties prenantes ou membres du même groupe multi-actionnaire. Dans beaucoup de pays en cours de mise en oeuvre de l'ITIE, il existe par exemple, des coalitions d'organisations de la société civile engagées à l'ITIE. Ces coalitions partagent souvent des informations parmi différents groupes et se consultent également pour développer des positions communes sur les questions ITIE ;
- séances d'information de journalistes et conférences de presse ;
- sites web et e-mails ;
- affiches, bulletins, dépliants, messagerie électronique, etc.

L'avantage de ces types de communication directe étant qu'ils facilitent la contribution d'opinions des participants aux organisateurs de l'activité. Les activités de communication sont plus facilement concentrées sur des groupes spécifiques avec l'emploi des moyens privilégiés par ces groupes.

Les moyens de **communication indirecte** sont des méthodes qui emploient un intermédiaire médiatique – par exemple, les informations sont souvent interprétées et reformulées par une autre organisation. Voici quelques exemples de communication indirecte :

- radio ;
- télévision ;
- journaux/magazines ;
- sites tiers

L'avantage de ces méthodes de communication indirecte étant que l'atteinte d'un grand public est économique. Le désavantage de la communication indirecte est que c'est une communication « d'émission » en sens unique. Le message est également plus difficile à contrôler avec des méthodes de communication indirectes.

Selon les moyens de communication employés, une gamme d'outils de communication doivent être développés, dont :

- du matériel de base (brochures, feuillets, affiches, dossiers de presse, fiches de renseignements) qui décrivent le processus ITIE succinctement ;<sup>7</sup>
- des communiqués émis aux médias annonçant des événements prochains ;
- des communiqués de presse émis aux médias – ex. un communiqué de presse annonçant le lancement d'un processus ITIE ou les résultats d'un rapport ITIE ;
- des discours du Champion de l'ITIE et d'autres « porte-paroles » fiables – ex. des personnages de haut-vol, qui ont accès à un grand public, et qui représentent une source d'informations fiable ;
- des bulletins réguliers de mise à jour pour toutes les parties prenantes ;
- un site web ITIE national – un grand nombre de documents susmentionnés et

de documents de base du processus ITIE (ex. le plan de travail et les rapports ITIE) peuvent ensuite être réécrits pour le web. Il faudra réécrire les informations pour le web, puisque les informations en ligne sont lues différemment (avec moins de patience, et de manière plus transitoire). L'Annexe B fournit des détails supplémentaires sur la conception d'un site web efficace ;

- des tournées avec lesquelles des parties prenantes et faiseurs d'opinions voyagent à travers le pays pour expliquer le processus ITIE à un public élargi ;
- des publicités pour les journaux, la radio, et la télévision ;
- des articles de fond et d'opinion dans les journaux ;
- des espaces fournis par les gouvernements et médias pour des « messages d'intérêt public ». Pour les gouvernements, ils pourront fournir des espaces publicitaires gratuits dans les services publics (par exemple, sur les transports publics). Certaines organisations médiatiques offrent des messages d'intérêt public gratuits, ou y sont obligés par la loi ;
- des sondages, enquêtes, et recherches pouvant être utilisées pour inspirer la structure d'un programme de communication et solliciter les médias – ex. des informations utiles autour desquelles on peut écrire un article.

La figure suivante illustre un exemple des différents moyens de communication et en expose brièvement les avantages et inconvénients.

**Figure 6 : Avantages/inconvénients des différentes activités de communication**

Moyens de communication					
	Site web	Médias indirects ex radio, télévision, journaux	Séminaires et conférences ex. conférences pour lancer l'ITIE ou les programmes de formation	Recherches/sondages/ enquêtes ex. sondages téléphoniques, suivi des médias	Organisations multi-actionnaires ex. associations commerciales/coalitions de la société civile
Type d'engagement	● Émises normalement mais peuvent inclure un mécanisme d'informations de retour	● Émis normalement sauf pour les radiodiffusions à discussions avec les auditeurs	● Peut être employé pour informer, éduquer et consulter	● Employé pour influencer un programme de communication et surveiller le niveau de sensibilisation	● Peut être employé pour informer, éduquer et consulter
Portée	● Dépend du niveau d'accès Internet dans le pays. Bonne méthode de communication avec les groupes multi-actionnaires internationaux	● Peut cibler des domaines et groupes spécifiques. La radio est un bon moyen pour le public rural. Le message est parfois difficile à contrôler	● Implique un nombre réduit de parties prenantes	● Une tranche réduite mais représentative des différents parties prenantes	● Potentiel d'atteindre les parties prenantes clés devant activement s'engager à la mise en oeuvre
Coût	● Bas (par personne) mais doit être régulièrement mis à jour	● Dépend de la taille et de la complexité du marché médiatique	● Élevé (par personne)	● Élevé	● Bas

## Qui est responsable des activités de communication ?

Parallèlement à une réflexion sur les moyens de communication et les outils à utiliser, il est important de décider qui sera responsable des activités de communication. Un certain nombre d'individus et d'organisations pourraient participer à la conception, la gestion et la réalisation des ces activités :

- **L'agent de communication du Secrétariat ITIE national.** Plusieurs pays mettant en œuvre l'ITIE ont désigné des individus spécifiquement pour le développement et le contrôle des programmes de communication. L'une des recommandations de ce guide est que tous les pays en phase de mise en œuvre de l'ITIE créent ce type de poste, même s'il ne s'agit que d'un poste à mi-temps ;
- **Un sous-groupe chargé de la communication au sein du groupe de pilotage multi-actionnaire.** De nombreux pays mettant en œuvre l'ITIE ont formé des sous-groupes au sein du principal groupe de pilotage, conçus pour se focaliser sur les activités de communication. Certaines organisations représentées au comité emploient directement des professionnels de la communication, qui peuvent siéger à de tels sous-groupes.
- **Des professionnels/des agences de communication.** Si le Secrétariat ITIE ou le groupe de pilotage n'ont pas la capacité de développer des activités de communication, il est souvent possible d'avoir recours à des consultants ou à des agences spécialisées dans les relations publiques et la communication. Ces professionnels peuvent développer (et aider à mettre en place) un programme de communication ;
- **Le « champion » ITIE :** chaque pays mettant en œuvre l'ITIE est dans l'obligation de nommer un responsable de la mise en œuvre. Dans la majorité des pays, le « champion » est un ministre du gouvernement. Cette personne sera le principal porte-parole de l'Initiative.
- **Des associations industrielles / des coalitions de la société civile.** Dans quasiment tous les pays mettant en œuvre l'ITIE, on trouve également des associations industrielles (par exemple une Association nationale de l'industrie pétrolière ou bien une Chambre des mines), ainsi que des coalitions de groupes de la société civile qui s'intéressent à la mise en œuvre de l'ITIE. Ces groupes existent souvent pour agir en tant qu'intermédiaires entre leurs membres et le gouvernement, pour consulter leurs membres sur des sujets qui les touchent et pour fournir aux membres toute information utile. Ces groupes peuvent représenter un moyen efficace et peu coûteux de communiquer, consulter et informer un grand nombre de parties prenantes sur le processus ITIE.
- **Les entreprises extractives** sont souvent très présentes dans les communautés au sein desquelles elles opèrent, et par conséquent peuvent être de bonnes sources d'informations pour la communication. Au Ghana, par exemple, certaines entreprises minières fournissent aux mairies locales des données sur les redevances et les taxes qu'elles versent à l'état.

## Ressources nécessaires à un programme de communication

Il est difficile de prédire le coût d'un programme ITIE, car les moyens et outils de communication, ainsi que leur coût, varient énormément d'un pays à un autre. Dans certains pays qui mettent en œuvre l'ITIE, des agents de communication travaillent à plein temps aux Secrétariats nationaux. S'il n'y a pas suffisamment de ressources pour créer un poste à plein temps, il est éventuellement possible d'embaucher une agence pour s'occuper de toutes les activités de communication, ou bien de nommer un agent de communication qui travaillerait à mi-temps. Un agent de communication doit, comme minimum :

- avoir acquis de l'expérience en travaillant avec au moins l'une des parties prenantes clé (gouvernement, entreprises, société civile), et préférablement avec plusieurs d'entre elles ;
- être capable de communiquer clairement et succinctement, par tous les moyens ;
- être à la disponibilité de toutes les parties prenantes ;
- être capable de développer des outils de communication, tels que des fiches descriptives, des bulletins d'information, des communiqués de presse, le contenu de pages Web et des discours ;
- avoir déjà travaillé (et avoir de bons contacts) avec des groupes médiatiques, et avoir de l'expérience dans l'obtention d'une couverture médiatique.

Les annexes jointes à ce rapport contiennent des ressources qui peuvent s'avérer utiles à ceux qui souhaitent développer des programmes de communication ITIE. L'annexe C ci-dessous est un exemple d'un plan de travail relatif à la communication simplifié ; l'annexe D souligne les différentes questions qui peuvent se poser au moment de rédiger les termes de référence pour un spécialiste de la communication ou bien pour une agence chargée de développer une stratégie de communication.<sup>8</sup>

Enfin, il est important de souligner qu'une assistance technique et financière est offerte aux pays développant des programmes ITIE. Le Secrétariat International ITIE fournit du matériel clé sur l'ITIE dans différentes langues, et prévoit de créer une série d'outils de communication, qui seront rendus accessibles à toutes les parties prenantes au cours de l'année à venir. De nombreux donateurs bilatéraux ainsi que des groupes internationaux de la société civile sont en possession de fonds et/ou d'expertise qu'ils peuvent mettre au service du développement de programmes ITIE. Le fonds fiduciaire multi-bailleurs de la Banque Mondiale (MDTF) pour l'ITIE reçoit le soutien de plus de 11 donateurs bilatéraux et multilatéraux différents. Le fonds sert à financer l'assistance technique – y compris des conseils en communication – pour les pays mettant en œuvre l'ITIE, ainsi qu'à fournir un soutien financier direct à ces mêmes pays.<sup>9</sup>

5. Some countries, such as Zambia and Mozambique, have commissioned scoping studies to address these four points.

6. This structure is based on that used in the Nigeria EITI (NEITI) Communications Strategy developed by Goldwyn International Strategies and Chris Mailander. The NEITI Communications Strategy is probably the most comprehensive communications strategy developed for an EITI programme thus far. It can be found at <http://www.neiti.org/files-pdf/NEITI%20Communications%20Strategy.pdf> and further details are provided as a case study in Chapter 5.

7. The EITI Factsheet produced by the EITI International Secretariat is a good example of "core material". It can be found at

<http://www.eitransparency.org/document/factsheet>

8. The World Bank has also developed a very useful guide to procuring communications activities –

*A Toolkit for Procuring Communications Activities in World Bank*

*Finance Projects* – which can be found at

<http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMMENG/Resources/toolkitENfinal.pdf>

9. The EITI Multi-Donor Trust Fund (MDTF) is a World Bank-administered fund which supports countries implementing the EITI. You can find more information on the trust fund at <http://www.worldbank.org/eititf>



## 5. ÉTUDES DE CAS



## 1<sup>ÈRE</sup> ÉTUDE DE CAS : NIGÉRIA

Le Nigéria fut l'un des premiers pays à mettre en oeuvre l'ITIE ; il a produit des audits financiers, de procédure et physiques du secteur pétrolier entre 1999 et 2004. Les personnes engagées dans l'ITIE Nigéria (NEITI) ont pris conscience de la nécessité d'établir une stratégie de communication : elles ont embauché des consultants pour la mettre au point peu après l'adhésion à l'ITIE. Deux sous-comités du groupe multi-actionnaire (*National Stakeholders Working Group* ou NSWG) ont été chargés de mettre en application la stratégie de communication : l'Équipe médiatique et l'Équipe de la société civile. Au cours du processus, un Directeur de la communication a été nommé pour coordonner l'ensemble des activités ; avant son arrivée, le Président du NSWG (qui avait le rôle de « champion » ITIE) était le principal porte-parole de l'Initiative.

La Stratégie de Communication<sup>10</sup> de l'ITIE Nigéria avait pour objectif de permettre à la population nigériane de comprendre et de prendre part à la procédure ITIE. Le cadre de la stratégie évoluait pour s'adapter à un public plus sensibilisé et plus éclairé. La stratégie reconnaissait le manque d'informations fiables sur les industries extractives au Nigéria. Par conséquent, y figurait un processus pour consolider la quantité de données fiables en même temps que le public approfondissait sa compréhension de l'initiative. Par ailleurs, la stratégie reconnaissait la diversité du Nigéria ainsi que l'importance d'avoir des informations disponibles en plusieurs langues locales. La stratégie distinguait deux voies de communication : directement au public par le biais des médias et d'autres méthodes traditionnelles, et indirectement par un leader d'opinion pour transformer le dialogue public sur les industries extractives.

Depuis le développement de la stratégie, le Secrétariat NEITI a eu recours à différentes activités de communication. Premièrement, un site Internet (<http://www.neiti.org.ng>) a été développé pour communiquer les résultats du processus NEITI. Ce site contient aujourd'hui :

- des détails sur le fonctionnement du processus NEITI ;
- des communiqués de presse et des nouvelles ;

- des copies des rapports du NEITI ; et
- des informations pour contacter le Secrétariat NEITI.

Des présentations itinérantes et des tables rondes ont été organisées dans différentes régions, ainsi que des « Conférences de presse mondiales », ouvertes aux groupes de la société civile et aux médias. Lors de ces conférences, les résultats intérimaires et définitifs des audits ont été présentés. Une guide sur le NEITI, intitulé « Extraire la Transparence » a été publié. La couverture médiatique sur le NEITI s'est portée sur :

- les efforts des groupes de la société civile participant au processus NEITI ;
- la publication des premiers rapports NEITI, et les questions soulevées par les disparités identifiées dans ces rapports ;
- la nomination de nouveaux membres du groupe multi-actionnaire (NSWG) ;
- le rôle que le NEITI pourrait jouer dans le cadre d'enquêtes plus larges sur les agences gouvernementales responsables de la réglementation des industries extractives.

**Principales leçons retenues :** une bonne stratégie de communication est inutile si on n'attribue pas les ressources nécessaires à sa mise en application. Il est également important de donner une dimension nationale à un programme de communication, et de fournir du matériel dans toutes les principales langues locales.

10. La Stratégie de Communication peut être consultée à

<http://www.neiti.org.ng/files-pdf/NEITI%20Communications%20Strategy.pdf>, et vous trouverez d'autres informations générales à <http://www.neiti.org.ng/>



## 2<sup>ÈME</sup> ÉTUDE DE CAS : LE KAZAKHSTAN

Le conseil multi-actionnaire du Kazakhstan a pris deux mesures essentielles pour le renforcement de son programme de communication. Tout d'abord, une série de conférences sur l'ITIE se tient dans différentes régions du pays, avec la participation de toutes les parties prenantes. Ceci est essentiel au Kazakhstan, un pays très vaste avec une faible densité de population (15 millions de personnes habitent dans un pays qui a environ la taille de l'Europe Occidentale), et où les différents types d'opérations liés à l'industrie extractive sont menés dans différentes régions à travers le pays. Avant que ces conférences ne débutent, la grande majorité des discussions sur l'ITIE se tenaient dans la capitale, Astana, et dans la principale ville commerciale, Almaty, mais pas dans les régions au cœur des opérations pétrolières et minières.

Ces conférences ont renforcé le profil de l'Initiative à travers le pays, mais, ce qui est encore plus important, elles ont permis à la population de façonner l'initiative même. Ces conférences ont, par exemple, renforcé la pression pour que les paiements et revenus du secteur minier fassent partie du processus ITIE au Kazakhstan, qui jusqu'ici s'est limité aux secteurs pétrolier et gazier. Ces conférences ont également permis de faire pression sur les entreprises qui n'ont pas encore adhéré à l'ITIE pour les encourager à le faire.

Deuxièmement, une entreprise professionnelle spécialisée dans les relations publiques a été embauchée pour développer la stratégie de communication de l'Initiative. Son objectif est d'identifier les meilleurs moyens de communiquer avec le grand public sur l'ITIE et de concevoir comment l'ITIE peut engager et influencer les parties prenantes clé de tous secteurs.

La stratégie s'est inspirée :

- d'entretiens téléphoniques avec des citoyens choisis au hasard dans sept villes différentes ;
- d'entretiens avec plusieurs représentants du gouvernement, des entreprises et de la société civile, qui ne participent pas directement à la mise en œuvre de l'ITIE ;
- d'entretiens approfondis avec différents membres du conseil multi-actionnaire et avec des experts indépendants connaissant bien l'Initiative ;
- une étude de la couverture médiatique (journaux et télévision) de l'ITIE des trois années précédentes.

La stratégie de communication identifie un certain nombre de barrières à une meilleure communication sur l'Initiative au Kazakhstan, y compris :

- une compréhension inégale de l'Initiative par le public ;
- le manque de ressources financières et humaines pour promouvoir l'Initiative ;
- le fait qu'on trouve du matériel ITIE disponible en anglais et en russe, mais très peu en kazakh ;
- le fait qu'aucun plan de communication n'a été établi et/ou aucun projet n'est prévu avec les groupes médiatiques.

Ensuite, la stratégie de communication analyse six groupes de parties prenantes - le grand public, les ONG, les médias, les parlementaires, le gouvernement et les entreprises extractives - et identifie les informations dont ils ont besoin, propose des messages clé pour chaque groupe et apporte des conseils sur les moyens de communication appropriés.

**Principales leçons retenues :** il est important de veiller à ce qu'une stratégie de communication s'étende à l'ensemble du pays, et non seulement à la capitale ou aux villes commerciales. Une fois identifiés les groupes des parties prenantes clé, il est utile de réfléchir à ce que chaque groupe doit savoir, et souhaite retirer, du processus ITIE.



## 3<sup>ÈME</sup> ÉTUDE DE CAS : LE CAMEROUN

Le Cameroun a commencé à mettre en œuvre l'ITIE en 2005, et a publié depuis plusieurs rapports ITIE. Le pays a mis au point une stratégie de communication pour encourager un dialogue national et international ainsi que pour susciter, dans toutes les sections de la société camerounaise, un intérêt pour l'ITIE.

La stratégie présente **quatre phases** :

- la conception et la réalisation d'outils de communication (contenu, design et création)
- l'apport d'informations aux groupes cibles ;
- des rencontres directes avec les groupes cibles ;
- l'évaluation et l'adaptation des outils de communication et de la stratégie.

La stratégie fait clairement référence aux critères ITIE ; elle est décrite comme un moyen de diffuser des informations sur l'ITIE au grand public et d'aider ces groupes cibles à se servir des rapports de l'ITIE. Ceci signifie que la stratégie de communication se limite à une « campagne d'information », au détriment de la consultation avec les parties prenantes.

Cinq cibles clé ont été identifiées :

- les groupes de la société civile ;
- les communautés locales dans les zones d'extraction ;
- le gouvernement et ses institutions, ainsi que les services diplomatiques et les organisations internationales ;
- les entreprises pétrolières et minières, ainsi que des services spécialisés de l'état (bureaux fiscaux, département du pétrole, etc.)
- les membres du Comité national de l'ITIE et le Secrétariat permanent.

La stratégie identifie pour chaque groupe cible les moyens de communication appropriés et le matériel requis.

Elle décrit également un certain nombre d'outils et moyens de communication qui seront développés et utilisés dans le cadre du programme de communication, par exemple :

- un logo ITIE standardisé et des illustrations seront créés pour tout le matériel imprimé ;
- des messages sur mesure pour chaque groupe cible ;
- un site ITIE national avec un forum de discussion ;

- un journal ITIE contenant des informations sur la mise en œuvre de l'ITIE, la production de pétrole et d'autres sujets connexes ;
- des ritournelles publicitaires pour la télévision et la radio pour annoncer la publication de rapports ITIE ;
- des documentaires télévisés expliquant le fonctionnement du secteur pétrolier et de l'ITIE ;
- des émissions d'actualité spéciales adressées à la population urbaine, où l'on débattrait du contenu de l'ITIE ;
- des métrages adressés à un public international, ciblant la diaspora
- la population rurale sera ciblée surtout à travers les stations de radio locales ;
- des rencontres spéciales avec des groupes témoins (par exemple les parlementaires, les maires, les autorités locales, les « leaders d'opinion », les chefs religieux, les professeurs d'école et d'université) seront organisées dans la capitale et au sein des communautés locales où sont situées les entreprises extractives ;
- toutes les rencontres seront médiatisées.

### Principales leçons retenues :

les programmes de communication doivent aller au-delà d'une simple campagne d'information. Il est également utile de relier les activités de communication directement au respect des critères ITIE et aux indicateurs de validation.



## 4<sup>ÈME</sup> ÉTUDE DE CAS : LE CONGO

Les programmes décrits dans les études de cas précédentes comportaient tous des activités de communication de masse. Mais dans la République démocratique du Congo (RDC), le Comité national ITIE met au point une stratégie de communication dont l'objectif primordial est de veiller à ce que les deux parties prenantes sans lesquelles l'initiative ne pourrait progresser – les entreprises minières et les bureaux fiscaux – soient informées, éclairées et consultées sur le processus ITIE.

Dans la RDC, deux activités de communication ciblées sont en cours pour soutenir le programme national de l'ITIE. Premièrement, le ministère des Mines a chargé le Comité national de l'ITIE de produire une campagne de sensibilisation adressée aux entreprises minières.

L'objectif de la campagne est de faciliter la participation des entreprises minières à la procédure ITIE dans la RDC et de renforcer les capacités des entreprises pour qu'elles participent non seulement à la procédure de reporting ITIE, mais aussi au développement des modèles de déclaration de l'information financière. Comme la RDC est un vaste pays avec une infrastructure limitée, la campagne sera menée surtout au niveau des provinces.

La deuxième activité de communication se centrera sur le rôle des bureaux fiscaux dans le processus ITIE. Par conséquent, le Comité National ITIE de la RDC a décidé d'organiser un atelier pour le personnel des bureaux fiscaux chargé de collecter les revenus auprès des entreprises minières. Cet atelier a deux objectifs. Tout d'abord, on expliquera aux bureaux fiscaux le fonctionnement de l'ITIE. On les consultera également sur les paiements qu'ils collectent auprès des entreprises minières, et sur la manière dont ces collections se déroulent. Ces ateliers devraient aider à créer des modèles de déclaration de l'information financière sur mesure pour chaque bureau fiscal. On espère également que les ateliers serviront à l'élaboration d'une charte sur la transparence, en collaboration avec les bureaux fiscaux, pour qu'ils coopèrent activement au processus ITIE.

**Principale leçon retenue :** en cas de ressources limitées, il est souhaitable d'établir un programme de communication qui cible les parties prenantes sans lesquelles le processus ne pourrait avancer.

## ANNEXE A

# L'UTILISATION DU LOGO ITIE

Le nom et le logo de l'ITIE sont la propriété du Conseil d'administration de l'ITIE ; toutefois on encourage les partenaires et les réseaux locaux à l'utiliser, ainsi que le matériel dérivé, pour promouvoir l'Initiative. L'utilisation du logo ITIE peut aider un programme ITIE national, en l'associant au mouvement ITIE international. Comme l'ITIE est cadrée par des normes reconnues au niveau international, une gouvernance indépendante et un processus de validation qui contrôle la mise en œuvre de l'Initiative à l'échelle des pays, utiliser le logo pour faire le lien entre les programmes nationaux et internationaux peut être un avantage pour les pays en phase de mise en œuvre. Pour plus d'informations sur la façon d'utiliser le logo ITIE, veuillez consulter la page <http://www.eitransparency.org/about/logopolicy>

Du Logo ITIE



## ANNEXE B

# LA CRÉATION D'UN BON SITE INTERNET

La plupart des programmes ITIE disposent de leur propre site internet. 11 Même si de nombreux pays mettant en oeuvre l'ITIE ont de faibles taux d'usage d'Internet, un site national ITIE peut néanmoins être utile pour :

- fournir des informations aux médias ;
- fournir des informations aux parties prenantes internationales qui s'intéressent aux progrès accomplis dans le pays en question ;
- servir de centrale de dépôt en réunissant tous les documents clé relatifs à la procédure ITIE du pays ;
- fournir des informations sur ceux qui sont engagés dans le processus ITIE et les moyens de les contacter ;
- agir comme plateforme pour les processus de consultation – par exemple, le site peut présenter les avant-projets de documents et recevoir les commentaires des usagers sur ces mêmes documents ;
- publier les offres de produits et services (par exemple lancer un appel aux cabinets d'audit pour la production des rapports ITIE).

Pour qu'un site Internet interpelle les internautes et soit pertinent, le design et la mise à jour régulière sont essentiels. Les points ci-dessous sont à prendre en considération au moment de concevoir et mettre à jour le site.

**La cible et l'objectif du site :** avant de commencer la conception de votre site, identifiez votre cible. On pense souvent que les sites s'adressent inévitablement « à tous », mais il faudra que vous veilliez à ce que la conception et le contenu du site répondent aux besoins de vos cibles clé, c'est-à-dire vos partenaires, les parties prenantes et ceux qui sont sceptiques. Pensez aux bénéfiques que vous souhaitez que vos visiteurs retirent du site, et fixez-vous des objectifs. Classez vos cibles clé par ordre de priorité, et imaginez les « chemins » qu'elles prendraient pour naviguer sur le site. Quel est l'objectif de votre site ?

**Contenu :** le langage employé doit être clair, concis et direct. Et plus important encore, le matériel sur votre site doit être à jour –les internautes ont tendance à revisiter des sites qui leur apportent des informations nouvelles, utiles et intéressantes. En gardant tout ceci à l'esprit, chaque page de votre site doit avoir un but et doit être revue régulièrement. Pensez aux informations recherchées par vos parties prenantes, et placez-les sur le site, ou bien créez un lien vers ces informations.

**Facilité d'utilisation/Navigation :** un site Internet devrait être facile à utiliser et intuitif.

**Vitesse :** un site utilisable s'affichera rapidement et sans erreurs pour des internautes dans divers endroits, avec un bon accès à Internet ou bien un accès intermittent, que la connexion soit lente ou à haut débit, sur des anciens ordinateurs ou des ordinateurs neufs. Identifiez votre cible et la vitesse de connexion qu'elle utilise. Les pages d'un site Internet devraient s'afficher rapidement. Pensez à limiter la taille et le nombre d'images. Travaillez avec vos

collègues ou des vendeurs Web pour créer un site simple, qui se télécharge vite, en gardant ces contraintes à l'esprit.

Il est important de découvrir les logiciels de navigation et les résolutions d'écran que votre site doit supporter, puis d'effectuer les essais nécessaires. Évitez, dans la mesure du possible, les plug-in (c'est-à-dire un élément de votre site qui exige que l'internaute télécharge ou achète des logiciels qu'il n'a peut-être pas, tels que Flash).

**Structure du site :** la structure principale ou l'« architecture » de votre site doit montrer aux internautes : 1) ce qu'ils peuvent s'attendre à trouver sur le site, et 2) quelles sont vos priorités. La structure doit promouvoir la découverte de l'information que le visiteur cherche, quelle qu'elle soit. On doit trouver votre site rapidement ; il doit y avoir le moins de liens ou de couches possibles pour atteindre le contenu principal. Idéalement, votre site doit être optimisé pour les moteurs de recherche. Ceci signifie structurer votre site de telle façon qu'il apparaisse au début des résultats d'une recherche à l'aide d'un moteur de recherche. Ceci augmentera le volume et la qualité du trafic sur votre site. Il vous faudra peut-être consulter des spécialistes pour ce faire.

**L'impression de pages :** il est important, dans le cas d'un site informatif, de pouvoir imprimer tous les renseignements. Chaque page doit avoir une version facile à imprimer. Testez bien l'impression avec tous les logiciels de navigation sur les systèmes d'exploitation que vous voulez utiliser.

**Investissez dans un service d'hébergement Web fiable :** les parties prenantes deviendront vite frustrées si l'information qu'elles cherchent sur votre site est régulièrement indisponible. Les entreprises devraient garantir un certain niveau de fiabilité et de service – par exemple, chaque problème rencontré avec l'hébergement de votre site doit être résolu dans un délai déterminé. Assurez-vous que l'entreprise hébergeant votre site vous avisera plusieurs mois à l'avance du besoin de renouveler votre contrat d'hébergement.

#### **Caractéristiques de mauvais sites Internet :**

- « Obsolète » – le contenu du site ne change jamais. Un site perdra sa crédibilité et verra son nombre de visites réduit s'il n'est pas mis à jour régulièrement.
- Le manque de structure – on ajoute tout simplement les nouvelles informations par dessus les anciennes, ce qui sème le désordre et la confusion à travers le site. Ces sites contiennent tout mais ne communiquent rien.
- La durée d'indisponibilité (le « down-time ») – le site est régulièrement indisponible à cause de services d'hébergement inefficaces ou en arrêt.
- Les erreurs de pages – la création et le design des pages Web sont trop travaillés – y figurent des images ou animations complexes qui ne sont pas accessibles à tous les systèmes de navigation, ou bien qui se téléchargent très lentement pour tous ceux qui n'ont pas une connexion rapide.
- Le manque de transparence – le site n'a pas de système pour capturer le feedback et ne contient aucun détail sur qui contacter au sujet du contenu ni sur l'organisation responsable du site.

## ANNEXE C

### EXEMPLE D'UN PLAN DE TRAVAIL DE COMMUNICATION ITIE

Cette annexe présente un exemple d'un plan de travail sur la communication. Ce n'est qu'un exemple – de nombreux pays ont produit des projets de communication plus complexes. De plus, cet exemple ne fournit aucun détail sur les coûts, car ils varient énormément d'un pays à un autre.

	ACTION	RESPONSABILITÉ	CALENDRIER
1	● Nomination d'un agent de communication	● Le Secrétariat ITIE au sein du ministère des Finances	Immédiatement
2	● Traduction du matériel ITIE dans les langues locales	● Appel d'offres public	Mois 2
3	● Organisation d'une conférence de lancement	● Agent de communication et entreprise spécialisée dans la gestion d'évènements	Mois 4
4	● Annonces dans les journaux et à la radio pour trouver des candidats pour siéger au groupe de pilotage multi-actionnaire	● Agent de communication	Mois 5
5	● Créer un sous-groupe chargé de la communication au sein du groupe de pilotage national de l'ITIE	● « Champion » ITIE / Directeur du Secrétariat national	Mois 7
6	● Sondage de référence pour découvrir ce que le public sait déjà au sujet de l'ITIE et des thèmes associés (par exemple, la compréhension par le grand public des opérations des industries extractives, des finances publiques...)	● Appel d'offres public adressé aux instituts de recherche / sondage	Mois 7-8
7	● Élaboration d'une stratégie de communication	● Appel d'offres public adressé aux agences de relations publiques et de communication. Attention : la stratégie finale doit être approuvée par le sous-groupe chargé de la communication	Mois 7-8
8	● Création d'un site ITIE national	● Appel d'offres public	Mois 5-6
9	● Organisation d'une série d'ateliers publics dans six régions différentes pour expliquer l'ITIE aux parties prenantes clé provenant de la société civile et des entreprises	● Agent de communication, Chambre des mines, Coalition de la société civile	Mois 6-18
10	● Les versions papier des rapports ITIE finaux ainsi que des « rapports-résumé » en format papier et électronique doivent être prêts.	● Agent de communication	Mois 12
11	● Sondage public pour mesurer le niveau de sensibilisation et vérifier si les attitudes ont changé depuis le lancement du processus ITIE.	● Appel d'offres public	Mois 18

# ANNEXE D

## CADRE DE RÉFÉRENCE GÉNÉRAL POUR UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION

**La mise au point d'une stratégie de communication au début de la phase de mise en œuvre de l'ITIE est un bon moyen de s'assurer que vos activités de communication vont bien répondre aux besoins du programme ITIE et de vos parties prenantes. Vous trouverez ci-dessous des exemples de termes de référence qui peuvent être adaptés et utilisés par une agence de communication pour créer une telle stratégie.**

### L'introduction

Un paragraphe résumant votre appel d'offre.

### Le contexte

Décrivez l'ITIE et l'histoire de l'ITIE dans votre pays.  
Qui participe à sa mise en œuvre ? Pourquoi développe-t-on une stratégie de communication ?

### La méthodologie

Que voulez-vous que l'agence développe et comment ?  
Dans quelles sources souhaitez-vous qu'elle puise pour établir sa stratégie ?

- Un examen d'autres programmes ITIE ? L'étude de programmes de communication analogues ?
- Devrait-elle analyser la couverture médiatique récente de l'ITIE / du secteur des industries extractives / de la gestion des finances publiques ?
- Un sondage public ?
- Des entretiens avec des parties prenantes clé et des leaders d'opinion ?

Dans cette section, il est important d'établir par quels moyens vous souhaitez que l'agence de communication élabore la stratégie. Il est également important d'obtenir de l'agence des propositions créatives sur comment elle s'y prendra.

### Les prestations clé

Qu'attendez-vous de l'agence ? Attendez-vous qu'elle mette en place un projet réel d'activités de communication ?  
Si oui, quel budget est disponible pour ces activités ? L'agence sera-t-elle responsable de la stratégie seulement ou bien de la gestion des activités de communication identifiées également ? Quelle est l'échéance souhaitée pour la livraison de la stratégie de communication ?

### Le reporting et la gestion du projet

Quelle organisation s'occupe de l'appel d'offres pour le développement de la stratégie ? Qui, au sein de cette organisation, est responsable de la communication et pourra donc répondre aux questions sur l'appel d'offre ?  
L'organisation qui élaborera la stratégie sera-t-elle obligée de consulter une autre organisation ou de faire un compte-rendu à qui que ce soit (par exemple à un sous-groupe du Comité national de Pilotage de l'ITIE, chargé de la communication) ?

### Le processus d'appel d'offres

Sous quelle forme sa proposition devra-t-elle être rédigée ?  
Habituellement, les éléments ci-dessous font partie d'une proposition :

- des informations sur l'agence / le consultant ;
- la méthodologie proposée ;
- le coût ;
- les CV du personnel qui s'occupera du projet.

Quelle est la date butoir pour les propositions et à qui doit-on les envoyer ?

Quels seront les critères d'évaluation des propositions ?

**L'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives** (ITIE) établit

une norme internationale qui promeut la transparence des revenus à l'échelle locale. L'ITIE est une coalition de gouvernements, d'entreprises, de groupes venant de la société civile, d'investisseurs et d'organisations internationales. À travers une méthodologie rigoureuse mais flexible, les paiements effectués par les entreprises et les revenus perçus par gouvernement provenant du pétrole, du gaz et des minerais sont publiés, et les disparités sont réduites. Même si le Conseil d'administration de l'ITIE et le Secrétariat international sont les gardiens du processus ITIE, sa mise en œuvre se fait à l'échelle nationale, dans un cadre qui favorise la participation de toutes les parties prenantes.

[www.eitransparency.org](http://www.eitransparency.org)



[www.eitransparency.org](http://www.eitransparency.org)