

# U4 Expert Answer



## Les bonnes pratiques pour mitiger les risques de corruption dans le secteur des industries extractives

### Question

**Quelles pratiques adoptées par les pays développés et émergents riches en ressources naturelles pour atténuer les risques de corruption dans le secteur des industries extractives (pétrole, gaz et mines) pourraient intéresser les pays en développement ? Quelles pratiques ont un impact sur la réduction de la corruption dans ces pays ? Nous sommes particulièrement intéressés par les exemples en provenance des pays suivants : Argentine, Brésil, Inde, Indonésie, Mexique, Russie, Afrique du Sud, Australie, Canada, Chine, Allemagne, Arabie Saoudite, Turquie, États-Unis et Royaume-Uni.**

### Objectif

Nous souhaitons préparer notre approche à ce sujet.

### Sommaire

1. Risques de corruption dans le secteur des industries extractives
2. Attribution des contrats et des licences
3. Suivi des opérations
4. Collecte des recettes
5. Dépenses des recettes
6. Bibliographie

### Résumé

En raison de l'importance des recettes en jeu, le secteur des industries extractives est souvent

synonyme de mauvaise gouvernance et de corruption. Les risques de corruption peuvent se produire à toutes les étapes de la chaîne de valeur, depuis l'attribution des contrats et des licences jusqu'à la prise de décision sur l'utilisation des recettes. Bon nombre de gouvernements et d'entreprises des économies développées et émergentes riches en ressources naturelles ont donc pris des mesures pour lutter contre la corruption et veiller à ce que les recettes soient utilisées de manière adéquate.

Ces mesures comprennent les pratiques suivantes : (a) veiller à ce que des procédures d'attribution équitables soient en place, en tirant partie de la criminalisation de la corruption, l'adoption de procédures d'attribution claires et transparentes et la transparence des contrats ; (b) veiller à ce que des mécanismes de suivi des

**Auteur(s) :** Samira Lindner, Transparency International, slindner@transparency.org

**Relecteur(s) :** Marie Chêne, Transparency International, mchene@transparency.org ; Dieter Zinnbauer, PhD., Transparency International, dzinnbauer@transparency.org

**Date :** 11 août 2014 **Numéro :** 2014:13

*U4 est un centre de ressources en ligne qui s'adresse aux praticiens du développement souhaitant trouver des solutions aux défis liés à corruption auxquels ils peuvent être confrontés dans leur travail. Ces publications (Expert Answer) sont produites par Transparency International dans le cadre du service d'assistance de U4 (U4 Helpdesk) et présentent des réponses rapides à visée opérationnelle aux questions posées par le personnel des agences partenaires de U4.*

opérations (également dans les entreprises d'État) soient en place avec des audits, un contrôle parlementaire, une surveillance par la société civile et les médias, ainsi qu'une obligation de transparence et un système de suivi des entreprises ; (c) veiller à ce que des systèmes soient en place pour collecter les recettes de manière transparente et responsable en s'appuyant sur des régimes fiscaux sains et des déclarations transparentes ; et (d) élaborer des solutions responsables pour gérer, investir et dépenser les recettes, par exemple par le biais de fonds souverains et de processus de planification stratégique.

## 1 Freiner la corruption dans le secteur des industries extractives

### La corruption dans le secteur des industries extractives

Le secteur des industries extractives, qui inclut le pétrole, le gaz et l'extraction minière, rime souvent avec mauvaise gouvernance et corruption. D'ailleurs, de nombreux chercheurs ont fait valoir que la présence de ressources naturelles pouvait représenter une malédiction plutôt qu'une bénédiction (FMI, 2007).

D'une part, la présence de ressources naturelles suppose des volumes considérables de recettes pour lesquels plusieurs groupes peuvent se retrouver en concurrence (Kolstad et al., 2008). Cela risque d'entraîner une tendance vers la recherche de rente ou une âpre concurrence pour contrôler ou influencer les institutions de l'État. La possibilité de compter sur les rentes tirées de l'exploitation des ressources, plutôt que sur les recettes issues de l'imposition des citoyens, peut également laisser les gouvernements agir de manière non responsable. Par ailleurs, la corruption peut survenir directement au sein du système de gouvernance des ressources naturelles, ce qui risque de conduire à une mauvaise utilisation des ressources et saper les perspectives de développement durable, de croissance économique et de réduction de la pauvreté (Kolstad et al., 2008).

Le secteur des industries extractives est généralement techniquement et structurellement complexe, de même que les dispositions juridiques, commerciales et fiscales y afférentes. Pour cette raison, les

personnes qui manipulent les flux de recettes à des fins politiques ou personnelles peuvent aisément dissimuler leurs activités (Banque mondiale, 2007).

Comme les opérations extractives sont souvent très sensibles d'un point de vue environnemental et social, ce secteur exige une vaste réglementation. Cela entraîne de nouveaux risques de corruption, à la fois chez les entreprises qui peuvent payer pour contourner les règles environnementales et chez les fonctionnaires qui peuvent générer de la bureaucratie supplémentaire et des blocages afin d'extorquer davantage de paiements occultes (Transparency International, 2011). Ainsi, l'Indice de corruption des pays exportateurs 2011 de Transparency International a révélé que le secteur des mines, du pétrole et du gaz comptaient parmi les secteurs où les entreprises étrangères sont les plus susceptibles de verser des pots-de-vin (Transparency International, 2011).



Dans le secteur des industries extractives, les risques de corruption peuvent survenir à chaque étape de la chaîne de valeur, en particulier aux moments suivants :

- (i) Attribution des contrats et des licences
- (ii) Réglementation et suivi des opérations
- (iii) Collecte des impôts et des redevances
- (iv) Répartition et gestion des recettes

Le dernier maillon de la chaîne de valeur ci-dessus (la mise en œuvre des politiques et des projets de développement durable) concerne l'utilisation des recettes tirées des industries

extractives en faveur du développement et de la croissance économique à long terme. Cependant, comme ce sujet est très vaste et dépasse la portée du présent document, la présente fiche de réponse *Helpdesk* se concentrera uniquement sur les bonnes pratiques applicables aux étapes (i) à (iv) de la chaîne de valeur des industries extractives.

Au vu de la diversité des risques de corruption, la bonne gouvernance du secteur des industries extractives est essentielle au bon développement des pays très riches en ressources naturelles.

De nombreux exemples de bonnes pratiques en provenance des pays développés et émergents ont contribué à atténuer les risques de corruption tout au long de la chaîne de valeur des industries extractives. La « malédiction des ressources » n'est donc pas une fatalité. Plus important encore, des études montrent que de nombreuses pratiques innovantes proviennent directement des pays en développement, bien que des difficultés surviennent dans leur application.

Les pratiques énumérées ci-dessous sont classées en fonction des différents maillons de la chaîne de valeur. Néanmoins, beaucoup sont applicables à d'autres maillons et peuvent influencer sur la chaîne de valeur dans son ensemble.

## 2 Attribution des contrats et des licences

Le gouvernement établit un cadre pour l'attribution des droits d'exploration, de développement et de production. Pour cela, il a généralement recours à des concessions, des licences ou des contrats (Alba, 2009). Cependant, le niveau de contrôle et de participation concernant ces dispositifs varie considérablement. En négociant de mauvaises conditions avec les entreprises extractives, certains pays se privent d'avantages potentiels sur le long terme (Revenue Watch, 2013). En outre, leur responsabilité est limitée dans la mesure où les arrangements contractuels sont généralement très complexes et difficiles à comprendre et à surveiller pour le grand public (Banque mondiale, 2007).

L'attribution des contrats et des licences est une étape particulièrement vulnérable à la corruption, car les critères d'attribution, l'accès à l'information et le processus de sélection peuvent être manipulés (Le Billon, 2011). L'attribution des

contrats peut générer des possibilités de corruption, par exemple lorsque des entreprises tentent d'influencer les décisions du gouvernement en versant des pots-de-vin (Kolstad et al., 2008) ou lorsque des entreprises fortes de certains appuis politiques bénéficient d'un traitement préférentiel (Alix Partners, 2012).

Les accords de licence eux-mêmes peuvent également être exposés à la corruption lorsque l'on détermine la zone d'exploitation, la base de recouvrement des coûts, la part des bénéfices octroyée aux titulaires de la licence, la durée d'exploitation, la cadence de production, les préoccupations environnementales, les engagements concernant la phase finale ainsi que les engagements de déclaration et de contrôle (Kolstad et al., 2008).

### Mesures de transparence et de responsabilité

#### *Criminaliser la corruption étrangère*

Les pots-de-vin et les paiements de facilitation représentent une menace majeure dans l'attribution des contrats et des licences. Ce problème concerne particulièrement les entreprises qui travaillent dans des pays touchés par une forte corruption, une mauvaise gouvernance et l'insuffisance voire l'absence des lois relatives à la lutte contre la corruption. Par conséquent, de nombreux pays développés ont mis en place des lois extraterritoriales relatives à la corruption en vue de criminaliser les pratiques de corruption adoptées par leurs entreprises à l'étranger.

Aux **États-Unis**, les dispositions sur la lutte contre la corruption contenues dans la **Loi sur les pratiques de corruption à l'étranger** (*Foreign Corrupt Practices Act*, FCPA) interdisent de donner, de promettre de donner ou d'autoriser quiconque à donner « toute chose de valeur » à un fonctionnaire étranger, que ce soit directement ou indirectement (Pepper Hamilton LLP, 2013). Les lois s'appliquent à la conduite a) où que ce soit dans le monde, d'une entreprise qui émet des titres aux États-Unis, b) où que ce soit dans le monde, d'une entreprise américaine qui n'émet pas de titres ou d'une personne américaine ou c) aux États-Unis, d'une entreprise non américaine qui n'émet pas de titres ou d'une personne non américaine (Pepper Hamilton LLP, 2013).

Au **Royaume-Uni**, la loi britannique *UK Bribery Act* relative à la prévention et à la répression de la corruption criminalise la corruption active et passive. Cette loi est souvent considérée comme l'une des législations anticorruption les plus strictes adoptées à ce jour (Pepper Hamilton LLP, 2013). Son application juridictionnelle est très vaste, car elle couvre la conduite générale d'un large éventail d'entreprises étrangères qui font des affaires au Royaume-Uni (Swan, 2012). En outre, le *UK Bribery Act* criminalise les paiements de facilitation, alors que ceux-ci font toujours office d'exception en vertu de la FCPA (PwC, 2012a).

Le *UK Bribery Act* considère que les entreprises sont responsables non seulement du comportement de leurs employés, mais également du comportement de toutes les « personnes associées » (Ethic Intelligence, 2012). Dans la mesure où les entreprises peuvent être tenues pour responsables du comportement des tierces parties agissant en leur nom, les experts leur conseillent d'adopter des pratiques de vérification préalable approfondies et de mettre en place une surveillance continue des tierces parties afin d'éviter tout risque (KordaMentha Forensic, 2014, Transparency International, 2013).

De plus, en vertu du *UK Bribery Act*, l'entreprise « bénéficiera d'une défense absolue si elle peut démontrer que, malgré un cas particulier de corruption, elle avait mis en place les procédures adéquates pour prévenir toute corruption de la part de personnes lui étant associées » (ministère britannique de la Justice, 2012). Les entreprises sont donc encouragées à mettre en place des procédures de contrôle adéquates. En conséquence, de nombreux experts leur conseillent de prendre des mesures appropriées pour assurer la conformité aux lois relatives à la lutte contre la corruption et de se familiariser avec les problèmes de corruption propres aux pays où elles ont des activités (King et Spalding, 2014). Un [rapport publié récemment](#) par Transparency International USA fournit également une vue d'ensemble sur la situation de la lutte contre la corruption dans les entreprises ainsi que sur les guides disponibles sur la conformité aux lois relatives à la lutte contre la corruption et les méthodes de vérification.

### *Une attribution claire et transparente*

Plusieurs normes et principes peuvent guider l'attribution des licences et des contrats. Selon la Banque mondiale, les politiques d'attribution doivent s'appuyer sur des procédures transparentes, concurrentielles et non discrétionnaires pour être efficaces (Alba, 2009). Par exemple, il est souhaitable de mettre en place plusieurs tours de présélection afin de garantir une participation de qualité aux appels d'offres (Kolstad et al., 2008) et il est important d'élaborer des critères d'attribution clairs et transparents pour réduire le risque de corruption (Kolstad et al., 2008).

Le Botswana est considéré comme le chef de file des pays en développement en ce qui concerne les bonnes pratiques relatives aux réglementations liées à l'exploitation minière. Les politiques minières du Botswana enregistrent le score le plus élevé de tous les pays africains dans la catégorie relative à la perception politique de l'[enquête mondiale sur les sociétés minières 2013](#) réalisée par l'Institut Fraser (Institut Fraser, 2014).

La loi de 1999 sur les mines et les minéraux du Botswana a réformé le processus d'attribution des licences pour le rendre prévisible et clair (Leon, 2013). Il est particulièrement intéressant d'observer que cette loi confère un pouvoir discrétionnaire administratif très restreint, voire inexistant, au ministre des Mines, de l'Énergie et des Ressources hydrauliques chargé de l'attribution des licences. Au lieu de cela, les conditions sont clairement énoncées dans la loi (Leon, 2013). Le [site Internet](#) du gouvernement décrit également clairement le processus de demande de licence, ainsi que les coûts liés au service d'attribution des licences.

En 2012, en réponse à la corruption, aux malversations et aux pratiques de pantouflage, l'État d'Uttar Pradesh en Inde a mis en œuvre un système d'appel d'offres électronique pour l'attribution de tous les nouveaux baux miniers (Jain, 2012). Auparavant, les contrats étaient accordés sur la base du « premier arrivé, premier servi » et la transparence faisait défaut la plupart du temps (Jain, 2012). Grâce à ce nouveau système, l'intégralité du processus d'appel d'offres, depuis l'enregistrement jusqu'à l'attribution, pourra être effectué en ligne et sera accessible à tous.

La nouvelle loi minière de l'Indonésie prévoit une procédure d'appel d'offres transparente dans le cadre de l'attribution des licences. En vertu de cette loi, les nouvelles licences sont délivrées uniquement par le biais d'un processus d'appel d'offres concurrentiel, plutôt que par nomination directe. Cette disposition permet une augmentation de la transparence et de l'équité (PWC, 2012b). En vertu de cette nouvelle procédure, l'appel d'offres doit être renouvelé dans le cas où il n'existe qu'un seul soumissionnaire. S'il n'y a de nouveau qu'un seul soumissionnaire lors du nouvel appel d'offres, la licence peut lui être accordée uniquement à la condition que le prix de base ait été atteint (PWC, 2012b). Les critères de sélection dépendent du prix offert ainsi que de considérations techniques. L'entreprise doit également prouver son expérience dans le domaine de l'exploitation minière et soumettre un plan de travail annuel pour les quatre premières années d'exploration (PWC, 2012b). Toutefois, PWC note que les détails du déroulement de l'évaluation restent à déterminer dans une nouvelle réglementation.

### *Transparence des contrats*

La transparence des contrats peut aider les citoyens à déterminer le caractère équitable de l'accord et à surveiller les obligations qui incombent aux gouvernements et aux entreprises. Les parties prenantes peuvent savoir qui peut être tenu responsable de quoi et quels paiements doivent être effectués (Open Contracting, date non précisée). La transparence des contrats est encouragée par la norme révisée de l'[Initiative pour la transparence dans les industries extractives](#) (ITIE) et les bonnes pratiques recommandées par le FMI et la Banque mondiale. Elle est exigée par la Société financière internationale pour les projets extractifs dans lesquelles celle-ci investit (Open Contracting, date non précisée). L'initiative multipartite [Open Contracting](#), qui vise à renforcer la divulgation dans les contrats publics, s'intéresse aussi spécifiquement aux contrats ouverts dans le secteur des industries extractives.

Selon l'initiative Open Contracting, la tendance est résolument tournée vers la divulgation des contrats dans le secteur des industries extractives (Open Contracting, date non précisée). En conséquence, de nombreux pays divulguent désormais, en partie ou en totalité, leurs contrats et licences d'exploitation du pétrole, du gaz et des mines.

Des listes des pays qui divulguent leurs contrats ont été compilées dans la base de données [Resource Contracts](#) et par [Publiez Ce Que Vous Payez](#). Ces listes montrent que ce sont principalement les pays en développement, plutôt que les pays émergents ou développés, qui divulguent leurs contrats. Par exemple, la loi sur la transparence de 2009 du Libéria comprenait une disposition promouvant la transparence des contrats. Ceux-ci sont disponibles, par secteur et par comté, sur le site Internet [ITIE du Libéria](#). De même, la Guinée a révisé en 2011 son code minier de manière à rendre public l'ensemble des conventions minières, des amendements et des autres documents juridiques connexes (Contrats Miniers Guinée, 2013). En 2013, le pays a lancé [un nouveau site Internet](#) offrant un accès aisé à tous les documents classés par type, ressource et année. Par ailleurs, le Mexique est l'une des rares économies émergentes à publier ses [contrats](#), c'est-à-dire ceux de Pemex, la compagnie pétrolière appartenant à l'État.

## 3 Suivi des opérations

Le secteur des industries extractives est exposé à un certain nombre de risques de corruption au cours du processus d'exploitation. Ces risques comprennent l'exercice d'une influence indue sur l'application des politiques sectorielles par des personnes ayant des intérêts particuliers, la corruption administrative par des fonctionnaires corrompus qui exigent de recevoir des avantages en échange d'autorisations administratives et la grande corruption par laquelle des fonds publics sont détournés à des fins privées (Banque mondiale, 2007).

Par conséquent, le suivi des opérations constitue un processus incontournable dans la chaîne de valeur des industries extractives. Ce suivi passe notamment par l'établissement de la possibilité réglementaire de surveiller les opérations et, dans l'idéal, par un mécanisme de suivi participatif.

### Mesures de transparence et de responsabilité

Cette section met davantage l'accent sur les pratiques de suivi que sur la réglementation et l'établissement de la possibilité réglementaire dans son ensemble, car ces aspects dépassent le cadre de la présente fiche de réponse *Helpdesk*.

## Suivi par les gouvernements

### Audit et contrôle parlementaire

Il est essentiel que des audits réguliers et un contrôle parlementaire soient inclus dans le processus de suivi. De telles mesures passent par l'intermédiaire d'un bureau d'audit national ou d'un organisme similaire qui présente régulièrement au Parlement des rapports sur les flux de recettes.

Un rapport publié par la Banque mondiale sur le [contrôle parlementaire du secteur des industries extractives](#) souligne le rôle que les parlements peuvent jouer tout au long des différentes étapes de la chaîne de valeur du secteur des industries extractives. Ce rapport fournit une liste d'outils élaborés par les corps législatifs dans le cadre de leurs fonctions de contrôle, y compris les mesures suivantes : séances de questions-réponses qui donnent au Parlement la possibilité d'interroger régulièrement les ministres ; audiences du comité ; demandes de documentation ; dépôt de questions officielles au gouvernement ; établissement d'un médiateur ; organisation de débats parlementaires ; et établissement d'organismes d'audit et de contrôle qui effectuent des examens des dépenses du gouvernement et produisent des rapports à cet égard pour le Parlement (Banque mondiale, 2010).

En matière d'exemples de bonnes pratiques, le Royaume-Uni et les États-Unis (golfe du Mexique) se classent dans le trio de tête de l'[Indice de gouvernance des ressources naturelles](#) en ce qui concerne les garanties et les mesures de contrôle-qualité pour l'extraction du pétrole.

Les États-Unis ont obtenu un score de 89 points sur 100. Le Bureau de la responsabilisation gouvernementale, le Bureau de l'inspecteur général et d'autres organismes externes supervisent et contrôlent régulièrement les activités américaines de gestion des ressources minérales (NRGI, 2013a). En outre, les deux chambres du Congrès disposent de comités de gestion des ressources naturelles qui surveillent régulièrement la gestion du pétrole et les questions liées à la collecte des recettes (NRGI, 2013a).

L'évaluation du Royaume-Uni établit que le pays applique des exigences d'audit et un contrôle parlementaire exhaustifs à son secteur pétrolier, ce qui lui a valu un score de 83 points sur 100 (NRGI, 2013b). Le Bureau national d'audit du Royaume-Uni examine les comptes de

l'administration fiscale et douanière, y compris les recettes pétrolières (NRGI, 2013b). Le Comité sur l'énergie et le changement climatique de la Chambre des communes surveille la gestion et les comptes du département de l'Énergie et du Changement climatique qui régit l'industrie extractive (NRGI, 2013b).

### Suivi des entreprises d'État<sup>1</sup>

Dans la plupart des pays, les entreprises d'État sont des entités vitales pour l'économie nationale (Revenue Watch, 2013), notamment car elles contrôlent certains des principaux flux de recettes tirés des ressources naturelles. Compte tenu de leur statut institutionnel unique et de leur niveau d'autorité élevé, les entreprises d'État échappent parfois à la surveillance et à la responsabilité qui s'imposent (Revenue Watch, 2013). Or, les entreprises d'État mal gérées peuvent exacerber le gaspillage et la corruption (NRGI, 2014).

Des évaluations réalisées en 2013 par Revenue Watch (désormais connu sous le nom de Natural Resource Governance Institute, NRGI) indiquent que la transparence n'a pas encore été pleinement mise en œuvre par de nombreuses entreprises d'État. Pour être très performantes sur ce plan, les entreprises ont l'obligation juridique de publier des rapports, de divulguer régulièrement les résultats des audits et les données sur la production et les recettes, de faire preuve de transparence sur leurs dépenses extrabudgétaires, de se conformer aux normes comptables internationales et d'inclure leurs informations dans les budgets nationaux (Revenue Watch, 2013).

La meilleure performance dans l'Indice de gouvernance des ressources naturelles qui évalue la gouvernance des entreprises d'État a été enregistrée par l'entreprise norvégienne Statoil. De fait, Statoil a été l'une des premières grandes compagnies pétrolières à commencer à divulguer la totalité de ses recettes et paiements dans les pays où elle opère (OGP, 2013a).

La compagnie pétrolière mexicaine Pemex est également très performante. Dans l'ensemble, les experts notent que le Mexique a entrepris des changements majeurs au cours des dernières années dans le but de faire progresser la

---

<sup>1</sup> Pour de plus amples renseignements sur les risques de corruption et la transparence dans les entreprises d'État, veuillez consulter [cette fiche de réponse](#) du service d'assistance *Helpdesk*.

transparence et la responsabilité dans le secteur des industries extractives (Moreno, 2012). Ainsi, le pays s'est classé 6<sup>e</sup> sur 58 dans le cadre de l'Indice de gouvernance des ressources naturelles de 2013 (Revenue Watch, 2013). Ce résultat semble s'expliquer en grande partie par le fait que l'entreprise d'État Pemex est tenue de se conformer à la loi fédérale mexicaine progressiste sur la transparence et l'accès public à l'information (Moreno, 2012).

La réforme mexicaine de 2008 sur l'énergie a également introduit plusieurs initiatives visant à promouvoir la transparence et la responsabilité de Pemex. Ces initiatives entendaient notamment créer (a) deux comités de supervision interne chargés de surveiller le conseil d'administration de Pemex, (b) un poste de commissaire spécial chargé de produire des rapports sur l'exactitude et l'exhaustivité des informations fournies par l'organe de direction de l'entreprise et (c) un organisme de réglementation qui permettrait de contrebalancer les décisions prises au sein de l'entreprise (Moreno, 2012). Malgré les réserves émises par les experts sur les problèmes de transparence qui demeurent au sein de Pemex, il apparaît que le niveau d'information concernant la prise de décisions, les projets pétroliers et les autres domaines d'activité de l'entreprise a sensiblement augmenté (Moreno, 2012).

### *Suivi par la société civile et les médias*

Un certain nombre d'organisations internationales et d'initiatives multipartites (par exemple, [Publiez Ce Que Vous Payez](#), [Natural Resource Governance Institute](#), [Global Witness](#) et [Transparency International](#)) agissent pour que la société civile et les médias aient suffisamment de latitude pour surveiller les projets du secteur des industries extractives. La norme ITIE impose également la participation active de la société civile dans la conception, le suivi et l'évaluation des audits (Le Billon, 2011). Grâce au processus de l'ITIE, les organisations de la société civile participent également à la sensibilisation du public sur la transparence dans le secteur des ressources naturelles ainsi qu'au soutien des lois qui renforcent et font progresser la transparence des recettes tirées des ressources naturelles (ITIE, 2011).

Les journalistes d'investigation contribuent aussi grandement à démasquer la corruption dans le secteur des industries extractives. Ils peuvent contribuer à faire pression sur les gouvernements pour accroître la responsabilité de ces derniers

(Schiffrin et Rodrigues, 2014). En raison du regain d'intérêt que suscite le renforcement de la transparence depuis quelques années, les données et informations à la disposition des journalistes sont très nombreuses (Schiffrin et Rodrigues, 2014). Dans un document préparé lors de la Conférence mondiale du journalisme d'investigation 2013, Schiffrin et Rodrigues fournissent une [liste](#) détaillée des outils et sources d'information à la disposition des journalistes sur le secteur des industries extractives.

En Afrique du Sud, les syndicats de travailleurs et les médias jouent un rôle particulièrement actif dans le domaine de la transparence et de la responsabilité au sein du secteur des industries extractives, car l'activité de la société civile à cet égard est limitée (Hughes, 2012). Par exemple, le Congrès des syndicats sud-africains (COSATU) est connu comme un critique particulièrement virulent de l'opacité et de la non-responsabilité dans le secteur des industries extractives (Hughes, 2012). Les médias ont également relayé des sujets et des questions liés à la corruption dans le secteur des industries extractives, en se concentrant particulièrement sur les processus d'appel d'offres et les accords de licence (Hughes, 2012).

La société civile peut surveiller les activités extractives à l'aide des pactes d'intégrité<sup>2</sup>. En vertu de ces pactes, les gouvernements et les soumissionnaires participant à un contrat spécifique s'engagent à respecter des critères élevés de transparence, d'intégrité et de responsabilité et s'abstenir de toute pratique de corruption (Transparency International, 2014a). Avec l'aide des organisations de la société civile, un contrôleur indépendant supervise l'ensemble du processus en veillant à ce que les promesses soient tenues (Transparency International, 2014a).

Les violations des pactes d'intégrité peuvent entraîner des sanctions graves, y compris la résiliation du contrat et l'inscription sur une liste noire. En Inde, par exemple, le ministère indien de la Défense a annulé un énorme contrat portant sur des hélicoptères d'une valeur de plus de 750 millions de dollars américains, car l'entreprise avait violé le pacte d'intégrité précontractuel, qui

---

<sup>2</sup> Transparency International a publié un [document pratique](#) qui présente le fonctionnement et l'utilisation des pactes d'intégrité et fournit des exemples de bonnes pratiques. Le rapport est téléchargeable sous format PDF.

l'obligeait à s'abstenir de toute forme de corruption, en versant selon certaines allégations des pots-de-vin à des fonctionnaires indiens en vue d'influencer le contrat (Transparency International, 2014b).

Plusieurs sections de Transparency International ont utilisé les pactes d'intégrité dans le cadre de projets majeurs dans leur pays. Au Mexique, par exemple, la commission fédérale mexicaine sur l'électricité a contacté la section de Transparency International pour mettre en œuvre un pacte d'intégrité dans le cadre du processus de passation des marchés pour le projet hydroélectrique El Cajón dans le nord-ouest du pays. Une fois le pacte conclu, la construction s'est déroulée comme prévu et sans scandale de corruption (Transparency International, 2014a).

### *Transparence des entreprises et suivi des associés*

En étant ouvertes et transparentes, les entreprises rendent un suivi externe possible. De plus, elles peuvent se conformer aux normes en matière de comptabilité et d'audit, et publier leurs comptes.

À l'échelle internationale, quelques initiatives ont ciblé le secteur privé dans le but d'améliorer la transparence des entreprises. Par exemple, le Pacte mondial des Nations Unies, qui est la plus grande initiative mondiale de développement durable des entreprises, a adopté un principe anticorruption en vertu duquel les entreprises s'engagent à lutter contre la corruption sous toutes ses formes. Un [document d'orientation](#) publié dans le cadre de ce Pacte présente un ensemble de 22 éléments pouvant faire l'objet d'un rapport. Ces éléments comprennent notamment les rapports sur les procédures comptables et d'audit internes relatives à la lutte contre la corruption.

Dans le secteur des industries extractives, il existe, par exemple, le Conseil international des mines et métaux (CIMM). Fondé en 2001 pour améliorer la performance en matière de développement durable dans l'industrie minière et des métaux, le CIMM est actuellement composé de 22 entreprises et de 32 associations minières. Par leur adhésion au CIMM, les entreprises membres soutiennent l'ITIE et s'engagent à souscrire à l'ITIE, à fournir aux organismes gouvernementaux de régulation des informations sur tous les paiements significatifs, et à encourager la divulgation publique des données

pertinentes, conformément à l'approche de mise en œuvre adoptée dans le pays (CIMM, 2009).

Toutefois, le niveau de déclaration des entreprises reste globalement assez limité et des difficultés demeurent. Comme indiqué dans le rapport de Transparency International sur la [transparence de l'information des entreprises](#) qui évalue la transparence des déclarations des entreprises parmi les 105 plus grandes entreprises cotées en bourse, la plupart des entreprises divulguent peu de données financières ventilées par pays, voire aucune.

Néanmoins, il existe quelques exemples de bonnes pratiques parmi les entreprises des industries extractives.

Par exemple, en 2009, Rio Tinto, une entreprise minière mondiale, a rejoint un petit groupe de compagnies pétrolières et minières (parmi lesquelles, Talisman Energy du Canada, Newmont Mining Corporation des États-Unis et Anglo American du Royaume-Uni) qui divulguent des informations ventilées par pays sur les paiements qu'elles versent aux gouvernements (PCQVP, 2009). Rio Tinto a publié volontairement le total des paiements d'impôts et de redevances qu'elle a versé aux 13 pays dans lesquels elle a des activités (PCQVP, 2009).

Les entreprises sud-africaines fournissent également quelques bons exemples d'entreprises tournées vers la transparence. En 2011, les entreprises sud-africaines du secteur des industries extractives ont obtenu de très bons résultats dans une étude sur le développement durable et la transparence des 25 plus grandes entreprises d'Afrique du Sud (Hughes, 2012). Ces bons résultats semblent liés à la surveillance particulièrement stricte dont cette industrie fait l'objet (Hughes, 2012). Gold Fields Ltd, par exemple, a été récompensée au niveau international pour sa transparence et ses informations financières (Ernst et Young, 2012). Gold Fields Ltd est membre du CIMM et soutient à ce titre l'ITIE (Gold Fields, 2013). Elle souscrit également aux principes du Pacte mondial des Nations Unies et publie des rapports annuels intégrés conformes à la norme avancée du Pacte mondial (Gold Fields, 2013). Selon son examen annuel intégré 2013, Gold Fields Ltd a également mis en œuvre les nouvelles mesures de déclaration des informations financières du Conseil mondial de l'or qui permettent aux investisseurs, aux gouvernements et aux



communautés locales de mieux comprendre le « véritable coût » de la production et de la vente de l'once d'or (Gold Fields, 2013).

Enfin, les entreprises peuvent également jouer un rôle en surveillant les activités de leurs associés. Après tout, comme indiqué ci-dessus, les entreprises peuvent être tenues responsables des activités de tierces parties agissant en leur nom. Les experts conseillent donc aux entreprises d'adopter des pratiques de vérification préalable approfondies et de mettre en place une surveillance continue des tierces parties afin d'éviter tout risque (KordaMentha Forensic, 2014, Transparency International, 2013). Les pratiques de vérification préalable peuvent notamment inclure l'obligation pour l'entreprise de présenter divers documents (états financiers, contrôles indépendants, références, etc.), l'obligation pour la tierce partie de signer un certificat anticorruption et l'obligation d'organiser des entretiens approfondis pour évaluer l'intégrité de l'entreprise (Manuel, 2011). Le Pacte mondial des Nations Unies recommande également d'intégrer des clauses anticorruption dans les contrats de coentreprise. Ces clauses prévoient la fin de la relation contractuelle dans les cas où l'entreprise ou sa direction est reconnue coupable de corruption (Pacte mondial des Nations Unies, 2010).

## 4 Collecte des recettes

Les activités d'extraction permettent de percevoir des rentes très diverses, dont un grand nombre est spécifique à l'industrie. En plus des impôts, il s'agit notamment de redevances, de droits, de redevances superficielles, de primes de signature, de partage de la production, de dividendes, etc. Ainsi, de grands volumes de recettes sont en jeu, et par là même exposés aux pratiques de corruption exercées par des fonctionnaires et des entreprises. Ce problème touche particulièrement les cas où il n'existe aucune transparence et responsabilité dans la manière dont les paiements sont perçus et déclarés.

### Mesures de transparence et de responsabilité

#### *Régime fiscal*

Avec des régimes fiscaux sains, les pays peuvent mieux tirer profit de leur richesse en ressources

naturelles. De plus, une gestion macroéconomique avisée et une politique budgétaire prudente contribuent à favoriser l'utilisation efficace des fonds publics, à réduire le risque de politiques macroéconomiques instables et à renforcer la confiance dans le processus budgétaire (FMI, 2007).

Afin de prodiguer aux pays riches en ressources naturelles des conseils sur la façon d'assurer une bonne pratique fiscale transparente, le FMI a publié en 2007 son [Guide sur la transparence des recettes des ressources naturelles](#). Ce guide couvre les quatre piliers de la transparence fiscale, à savoir : la clarté des rôles et des responsabilités, la transparence des processus budgétaires, l'accès du public à l'information et les garanties d'intégrité. Il conseille aux gouvernements de présenter au public, de façon claire et exhaustive, leur cadre d'action publique et l'assise juridique des accords de partage des impôts ou de la production avec les entreprises d'extraction des ressources naturelles.

L'évasion fiscale représente également un problème majeur dans le secteur des industries extractives. Le Forum mondial de l'OCDE sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales, une initiative intergouvernementale en matière de fiscalité, vise à veiller à ce que tous les pays adhèrent à la même norme de coopération internationale en matière fiscale. Pour ce faire, il procède à des examens par les pairs des lois et des pratiques de ses membres dans les domaines de la disponibilité des informations fiscales, de l'accès à l'information fiscale et de l'échange d'informations. Sur les 121 pays évalués, l'Australie, le Canada, la Chine, l'Inde, le Mexique et l'Afrique du Sud ont été considérés comme conformes (OCDE, 2014).

Le Royaume-Uni a mis en place des réglementations visant à renforcer la transparence et à accroître l'importance de la gestion des risques fiscaux dans les entreprises. Le pays exige que le comptable principal de certaines grandes entreprises certifie tous les ans avoir établi et contrôlé un mécanisme comptable permettant le dépôt de déclarations de revenus fiables pour tous les principaux impôts (Misutka et MacEachern, 2013). Pour cela, des mécanismes doivent avoir été mis en place afin d'identifier, de gérer et de surveiller les risques qui pourraient entraîner des déclarations de revenus inexacts (Misutka et MacEachern, 2013). Si on juge que

l'entreprise ne dispose pas des dispositifs appropriés, des sanctions peuvent être imposées à l'encontre du comptable principal en personne, ainsi qu'à l'entreprise dans son ensemble (Misutka et MacEachern, 2013).

L'évasion fiscale peut également se produire par une manipulation des prix de transfert entre des entreprises affiliées dans le but de tromper les autorités fiscales (Tax Justice Network, 2013). On estime que plusieurs centaines de milliards de dollars sont perdus chaque année à cause de la manipulation des prix de transfert (Tax Justice Network, 2013). L'une des approches adoptées pour résoudre ce problème de manipulation concerne le principe de l'imposition unitaire, qui est préconisé par un grand nombre d'universitaires, de professionnels du développement et d'organisations de la société civile. Ce principe est en outre utilisé dans de nombreux États fédéraux des États-Unis (Tax Justice Network, 2013). L'imposition unitaire consiste à taxer des portions de revenu des entreprises multinationales sans tenir compte de leur organisation interne (Tax Justice Network, 2013).

### *La transparence des déclarations*

L'existence de règles claires et transparentes sur les types de recettes que les gouvernements et les entreprises doivent déclarer est également cruciale dans la collecte des recettes.

L'article 1504 de la loi américaine Dodd-Frank, également connu sous le nom de disposition Cardin-Lugar, représente une initiative importante pour le renforcement de la transparence des déclarations d'entreprise dans le secteur des industries extractives. Cet article oblige spécifiquement les compagnies pétrolières, gazières et minières (y compris les succursales de la compagnie, les entités consolidées et les entités sous contrôle) à divulguer tous les paiements versés aux gouvernements américain et étrangers (Oxfam, 2012b).

Beaucoup d'autres pays ont emboîté le pas des États-Unis après l'adoption de la disposition Cardin-Lugar. En 2013, l'Union Européenne a adopté une directive qui contraint juridiquement les grandes compagnies pétrolières, gazières, minières et forestières privées et cotées en bourse dans l'UE à publier leurs paiements ventilés par pays et par projet (Publiez ce que vous Payez, 2013a).

Les économies émergentes et en développement sont invitées à suivre cet exemple. Cependant, pour l'instant, les pays africains riches en ressources naturelles n'ont montré aucun signe de réponse systématique de haut niveau à la disposition Cardin-Lugar (Ushie, 2013).

Néanmoins, un certain nombre de pays en développement sont membres de l'ITIE et s'engagent par son intermédiaire à mettre en œuvre la [norme ITIE](#) internationale sur la bonne gouvernance dans les secteurs pétrolier, gazier et minier. L'ITIE requiert la production de rapports ITIE exhaustifs comprenant la divulgation totale par les gouvernements des recettes tirées de l'industrie extractive et la divulgation par les compagnies pétrolières, gazières et minières de tous les paiements significatifs versés aux gouvernements. Les normes relatives à ces déclarations couvrent un large éventail de flux de recettes, y compris le droit à la production du gouvernement d'accueil, les recettes perçues par les entreprises publiques, les impôts, les redevances, les dividendes, les primes, les frais et tous les autres paiements et avantages significatifs reçus par le gouvernement.

Certaines des principales économies émergentes (telles que les pays BRICS, à savoir le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud) ne sont pas membres de l'ITIE. Sur la liste des pays figurant dans cette fiche de réponse [Helpdesk](#), seuls l'Indonésie et les États-Unis sont des pays candidats à l'ITIE.

Néanmoins, le gouvernement canadien a annoncé en 2013 qu'il allait mettre en œuvre des exigences obligatoires pour les compagnies extractives canadiennes opérant à la fois au Canada et à l'étranger (Publiez Ce Que Vous Payez, 2013b). Un groupe de travail, composé de l'Association minière du Canada, de Publiez Ce Que Vous Payez Canada, du National Resource Governance Institute et de l'Association canadienne des prospecteurs et entrepreneurs, a présenté un cadre de règles de divulgation obligatoires, semblables à celles adoptées par l'UE et les États-Unis (Publiez Ce Que Vous Payez, 2014).

### **Transparence des entreprises d'État**

Les gouvernements ont également prêté une attention particulière à la transparence des déclarations des entreprises d'État dans le secteur des industries extractives. En plus d'être

prise en compte dans l'ITIE, la déclaration des entreprises d'État est mise en avant dans la [Charte des ressources naturelles](#). En vertu de cette charte, les informations qui doivent être divulguées comprennent notamment les recettes perçues par l'entreprise d'État, un compte rendu détaillé de la relation financière entre l'entreprise et l'État, les actifs détenus par l'entreprise à travers ses filiales et coentreprises, les dépenses de l'entreprise consacrées aux activités quasi budgétaires, les dettes de l'entreprise, la description des principales activités d'exploration et de production, le budget de l'entreprise, les rapports détaillés des ventes et la structure de l'entreprise (NRGI, 2014).

D'après NRGI (2014), les entreprises d'État au Mexique, au Brésil, en Malaisie et au Cameroun ont adopté des pratiques de transparence dans les déclarations. Par exemple, la loi fédérale mexicaine de 2002 sur la transparence et l'accès à l'information oblige Pemex (la compagnie pétrolière appartenant à l'État) et ses filiales à publier des informations sur ses finances et ses recettes (Moreno, 2012). Des demandes d'information peuvent également être présentées séparément (Moreno, 2012).

Parmi les meilleures pratiques, on trouve également les audits indépendants externes, la publication des rapports d'audit, le recrutement d'auditeurs au moyen d'offres publiques et le changement périodique des auditeurs (NRGI, 2014). À titre d'exemple, cette dernière pratique constitue pour Pemex une obligation juridique tous les quatre à cinq ans (NRGI, 2014).

Au Brésil, les entreprises d'État semblent avoir un bon niveau de transparence des recettes et des dépenses. Cette transparence s'explique par une législation nationale imposant la divulgation des données publiques sur les pages Internet du gouvernement, mais aussi par la cotation en bourse de la Compagnie pétrolière nationale (OGP, 2013b). L'Agence nationale du pétrole (ANP) publie régulièrement des informations sur les réserves, les volumes de production, les prix, les exportations, les investissements, les noms des entreprises opérant dans le pays, les données de production par entreprise et les flux de recettes ventilés par valeurs de production, redevances, impôts spéciaux, primes et redevances superficielles (OGP, 2013b).

En Turquie, la transparence des déclarations des entreprises d'État a également été améliorée

(OCDE, 2011). Le rôle du sous-secrétariat du Trésor a été renforcé de manière à permettre la collecte d'informations auprès de l'ensemble des entreprises d'État et la préparation d'un rapport annuel agrégé (OCDE, 2011).

## 5 Dépenses des recettes

Lorsque les recettes commencent à arriver, le gouvernement doit décider comment les utiliser au mieux. Il doit pour cela décider du montant à épargner, du montant à dépenser et des postes de dépenses. Comme avec n'importe quel budget d'État, ces recettes peuvent susciter des pratiques de corruption lorsque le suivi, la transparence, la responsabilité et la participation de la communauté sont limités. Sans divulgation, les citoyens sont incapables d'évaluer si ces recettes sont dépensées de manière efficace et équitable (Le Billon, 2011).

S'ils sont faibles, les institutions et les mécanismes de gestion et d'utilisation des ressources peuvent conduire à des pertes et à des gaspillages importants (Dyne et Sothath, 2013).

Les décisions portant sur les dépenses des recettes tirées des industries extractives sont essentielles, car elles sont directement liées au développement et à la croissance économique (Dyne et Sothath, 2013). Ainsi, lorsqu'ils gèrent les recettes tirées des ressources naturelles, les gouvernements doivent répondre aux problématiques suivantes (Dyne et Sothath, 2013) : (i) les besoins sur le plan du développement social et des infrastructures ; (ii) le choix entre des avantages actuels ou futurs ; (iii) la conception de politiques visant la volatilité des prix des ressources naturelles et l'éventuel épuisement de ces dernières ; et (iv) le renforcement des capacités nationales à absorber les dépenses des recettes tirées des ressources naturelles.

### Mesures de transparence et de responsabilité

L'utilisation des recettes tirées des ressources naturelles doit respecter les mêmes principes de pratiques gouvernementales prudentes, transparentes et responsables. Cette question dépasse donc le cadre de la présente fiche de réponse *Helpdesk*. Cette section se concentrera

uniquement sur certains domaines spécifiques au secteur des industries extractives.

Pour de plus amples renseignements sur la transparence budgétaire, veuillez consulter [cette](#) fiche de réponse *Helpdesk*.

### *Les fonds souverains*

L'utilisation des fonds souverains (aussi appelés fonds de ressources naturelles) est une pratique courante dans les pays riches en ressources naturelles pour gérer les recettes publiques tirées du secteur des industries extractives. Ces fonds permettent essentiellement de gérer la volatilité des recettes, d'équilibrer les dépenses et l'épargne et d'utiliser les recettes pour générer une croissance économique et un développement durables. On estime que les avoirs collectifs des 23 fonds pris en compte dans l'Indice de gouvernance des ressources naturelles s'élevaient au total à plus de 2 billions de dollars américains en 2012 (Revenue Watch, 2013).

Cependant, les études montrent que la seule mise en œuvre d'un fonds de ressources naturelles ne suffit pas nécessairement à endiguer la corruption (Bradley et Levine, 2012). En fait, beaucoup estiment que les risques de corruption sont particulièrement élevés, car les recettes injectées dans les fonds de ressources naturelles peuvent contourner les processus budgétaires habituels et devenir des moyens de favoritisme et d'attributions discrétionnaires (Revenue Watch, 2013). C'est par exemple le cas en Russie, où les dépenses effectuées à partir du fonds passent outre l'approbation législative (Revenue Watch, 2013).

La conception et la gouvernance des fonds souverains sont des facteurs déterminants pour s'assurer que ces fonds contribuent à juguler la corruption (Bradley et Levine, 2012). Un cadre juridique solide est nécessaire pour promouvoir des dispositifs institutionnels et de gouvernance sains pour une gestion efficace (Al-Hassan et al., 2013). Les experts suggèrent également que les fonds doivent être gérés de manière indépendante afin de minimiser l'ingérence politique (Al-Hassan et al., 2013). En outre, les fonds qui reçoivent les meilleures évaluations ont plusieurs choses en commun : la transparence des opérations ; la mise à disposition des rapports publiés dans le domaine public ; la mise à disposition régulière des résultats d'audit ; l'existence de moyens de contrôle verticaux et

horizontaux ; et la sélection au mérite des gestionnaires des fonds, des membres du conseil d'administration et des autres personnes participant à la gestion et à la surveillance des fonds (Banque mondiale Cambodge, 2009).<sup>3</sup>

La Caisse de retraite publique de la Norvège, qui a obtenu un score parfait sur l'Indice de gouvernance des ressources naturelles en 2013, est connue pour être le fonds de ressources naturelles le mieux régi. Selon le FMI, ce fonds bénéficie d'une stratégie de gestion des avoirs bien formulée et transparente (FMI, 2007). Le ministère des Finances assume la responsabilité générale de la gestion des avoirs du fonds, mais délègue la gestion opérationnelle des avoirs à la banque centrale sur la base d'un accord de gestion (FMI, 2007). Néanmoins, le ministère des Finances définit la stratégie d'investissement et contrôle également l'exposition au risque (FMI, 2007). En outre, la Norvège a également établi des [directives d'éthique](#) pour le fonds, qui promeuvent la bonne gouvernance d'entreprise, ainsi que l'examen minutieux des entreprises représentant des possibilités de placement de fonds (FMI, 2007). Enfin, le fonds publie également des rapports annuels et trimestriels de manière ponctuelle sur le [site Internet](#) de la banque centrale.

Au Canada, le Fonds d'épargne du patrimoine de l'Alberta se classe au 7<sup>e</sup> rang sur les 23 fonds de ressources naturelles évalués sur l'Indice de gouvernance des ressources naturelles de 2013. Le gouvernement de l'Alberta a mené un certain nombre d'enquêtes pour demander à ses résidents comment ils souhaitaient que soient utilisées les ressources pétrolières (Banque mondiale Cambodge, 2009). Son objectif initial portant sur la diversification économique et l'amélioration de l'infrastructure sociale a reçu un soutien limité de la part du public et, à la place, les résidents ont largement voté en faveur de la canalisation des recettes vers un fonds d'épargne destiné aux générations futures (Banque mondiale Cambodge, 2009).

---

<sup>3</sup> De plus amples informations sur la création d'un fonds souverain sont disponibles [ici](#). Les rapports juridiques de Bloomberg ont également présenté une [liste de vérification](#) pour garantir l'efficacité des programmes de conformité destinés aux fonds souverains.

Le Fonds permanent de l'État américain d'Alaska présente une approche novatrice, car il combine un fonds de ressources naturelles avec un système de transfert d'argent<sup>4</sup>. En 1982, le gouvernement américain a établi le programme de dividendes du Fonds permanent, un transfert régulier d'argent tiré des intérêts générés par le fonds vers les résidents de l'État (Moss, 2011). Ce programme a été créé pour impliquer les habitants de l'Alaska dans la protection des recettes pétrolières et de l'intégrité du fonds et la limitation des dépenses inutiles (Moss, 2011). Ces dernières années, entre 3 et 6 % du revenu moyen des ménages de l'Alaska provenaient du Fonds permanent (Moss, 2011). D'autres pays adaptent une partie du modèle de l'Alaska à leur propre gestion des ressources naturelles. Par exemple, les recettes de la Bolivie tirées de l'exportation de son gaz naturel sont injectées dans le système de retraite (Moss, 2011).

### Processus de planification stratégique

Les processus de planification stratégique peuvent contribuer à s'assurer que les ressources extractives sont dépensées à bon escient.

L'ITIE, par exemple, exige que le groupe multipartite de chaque pays (un groupe composé de représentants du gouvernement, des entreprises et de la société civile et chargé de surveiller la mise en œuvre de l'ITIE dans un pays) établisse un plan de travail qui constitue le fondement de toutes les activités relatives à l'ITIE. Entre autres, ce plan de travail doit déterminer les priorités nationales du secteur des industries extractives (ITIE, 2014). Ces priorités doivent elles-mêmes être identifiées après avoir demandé aux parties prenantes leurs points de vue concernant les priorités de la gestion du secteur des industries extractives (ITIE, 2014). Par exemple, en République kirghize, les participants consultés ont insisté sur l'importance de la réduction des conflits entre les communautés locales, et demandé une répartition plus équitable et plus responsable des recettes au niveau local (ITIE, 2014). En Ukraine, les participants ont exprimé leur souhait que le processus ITIE contribue à un climat d'investissement plus attrayant en réduisant la

corruption et les tracasseries administratives (ITIE, 2014).

Des plans nationaux de développement peuvent également être utilisés pour déterminer comment canaliser les fonds et les ressources. Le plan de développement national établit les priorités de dépenses à court et à moyen terme sur la base des objectifs macroéconomiques et sociaux à long terme (Alba, 2009).

Le FMI donne comme exemple de bonne pratique l'étude de cas du développement national du Botswana. Dans l'ensemble, le FMI note que le Botswana a adopté des politiques économiques globalement prudentes et géré efficacement ses recettes tirées de l'exploitation du diamant (FMI, 2007). Il met notamment en évidence les Plans nationaux de développement à moyen terme qui ont représenté un important instrument de la politique budgétaire pour canaliser les recettes du diamant vers des investissements en capitaux (FMI, 2007). Des plans ont été élaborés en vue de maintenir une position budgétaire durable (FMI, 2007).

De même, au Ghana, le plan national de développement sert de base pour guider les dépenses découlant des ressources naturelles (Dyna et Sothath, 2013). Ce cadre exige que le ministre des Finances n'identifie pas plus de quatre domaines prioritaires de dépense des recettes pétrolières chaque année (Dyna et Sothath, 2013).

## 6 Bibliographie

Alba, E.M. 2009. *Extractive Industries Value Chain*. [http://siteresources.worldbank.org/INTOGMC/Resource/ei\\_for\\_development\\_3.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTOGMC/Resource/ei_for_development_3.pdf)

Alix Partners. 2012. "Corruption Risk in the Oil and Gas Industry: Identifying – and Avoiding – the Potential Pitfalls." <http://www.alixpartners.de/en/Publications/AllArticles/tabid/635/articleType/ArticleView/articleId/460/Corruption-Risk-in-the-Oil-and-Gas-Industry.aspx#sthash.UAimuT2J.dpbs>

Al-Hassan, A., Papaioannou, M., Skancke, M., Sung, C.C. 2013. IMF Working Paper 13/231. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2013/wp13231.pdf>

Al-Kasim, F., Soreide, T., Williams, A. 2008. *Grand corruption in the regulation of oil*. U4 Issue.

<sup>4</sup> Cf. Moss, T. 2011 *Oil to Cash: Fighting the Resource Curse through Cash Transfers* pour de plus amples renseignements sur l'utilisation des transferts d'argent dans la gestion des ressources naturelles.

<http://www.u4.no/publications/grand-corruption-in-the-regulation-of-oil/>

Bradley, T. and LeVine, S. 2012. "Do sovereign wealth funds actually curb corruption?" *Quartz*.

<http://qz.com/18114/do-sovereign-wealth-funds-actually-curb-oil-corruption/>

Contrats Miniers Guinée. 2013. "Guinea- Website publishes all contracts to strengthen governance of the mining sector."

<http://www.contratsminiersguinee.org/blog/021513-communique-eng.html>

Dyna, H. and Sothath, N. 2013. *Extractive Industries Revenue Management: A Tale of Six Countries*.

Cambodian Economic Association.  
[http://www.cea.org.kh/asset/publication/extractive\\_industries\\_revenue\\_management\\_-\\_a\\_tale\\_of\\_six\\_countries\\_full\\_report\\_english.pdf](http://www.cea.org.kh/asset/publication/extractive_industries_revenue_management_-_a_tale_of_six_countries_full_report_english.pdf)

Ernst & Young. 2012. *Excellence in Integrated Reporting Awards 2012*.

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Excellence\\_in\\_Integrated\\_Reporting\\_Awards\\_2012/\\$FILE/120830%20Excellence.indd.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Excellence_in_Integrated_Reporting_Awards_2012/$FILE/120830%20Excellence.indd.pdf)

Ethic Intelligence. 2012. "How to approach third party due diligence requirements of the UK Bribery Act."

<http://www.ethic-intelligence.com/experts/156-how-to-approach-third-party-due-diligence-requirements-of-the-uk-bribery-act/>

Extractive Industries Transparency Initiative (EITI).

2014. *Guidance note 2: Developing an EITI Workplan*.

[http://eiti.org/files/Guidance-Note-workplan-final\\_EN.pdf](http://eiti.org/files/Guidance-Note-workplan-final_EN.pdf)

Extractive Industries Transparency Initiative (EITI).

2011. "A place at the table: civil society participation in the EITI." <http://eiti.org/blog/place-table-civil-society-participation-eiti#>

FCPA Blog. "Parental controls: anti-corruption compliance programs for joint ventures, subsidiaries and franchises (Part 1)."

<http://www.fcpablog.com/blog/2014/2/18/parental-controls-anti-corruption-compliance-programs-for-jo.html>

Fraser Institute. 2013. *Survey of Mining Companies 2012/2013*.

<http://www.fraserinstitute.org/./mining-survey-2012-2013.pdf>

GIZ. 2011. *De l'utilisation de la chaîne des résultats dans la gouvernance des ressources naturelles:*

*Concept de base et exemples d'application aux industries extractives.*

<http://www.ipa-cologne.de/reports/bennett-leutner-roesch-2011-results-chains-fr.pdf>

Gold Fields. 2013. *Integrated Annual Review*.

[https://www.goldfields.co.za/reports/annual\\_report\\_2013/pdf/annual-review-2013.pdf](https://www.goldfields.co.za/reports/annual_report_2013/pdf/annual-review-2013.pdf)

Hollingshead, A. 2013. "Why Are Extractive Industries Prone to Corruption? (Part II)" Financial Transparency Coalition.

<http://www.financialtransparency.org/2013/09/19/why-are-extractive-industries-prone-to-corruption-part-ii/>

Hughes, T. 2012. "South Africa: A Driver of Change."

Emerging Economies: Transparency and Accountability in the Extractive Industries Working Paper Series.

[http://www.resourcegovernance.org/sites/default/files/SouthAfrica\\_TAI.pdf](http://www.resourcegovernance.org/sites/default/files/SouthAfrica_TAI.pdf)

International Monetary Fund (IMF). 2007. *Guide on Resource Revenue Transparency*.

<http://www.imf.org/external/np/pp/2007/eng/051507g.pdf>

Jain, I. 2012. "E-tendering compulsory in mining: UP govt." *The Times of India*.

<http://timesofindia.indiatimes.com/city/lucknow/E-tendering-compulsory-in-mining-UP-govt/articleshow/15081538.cms>

King & Spalding. 2014. "Crude Allegations: Corruption in the Energy Trading Sector." *Energy Newsletter*.

February 2014.

<http://www.kslaw.com/library/newsletters/EnergyNewsletter/2014/February/article6.html>

Kolstad, I., Soreide, T., Williams, A. 2008. *Corruption in natural resource management – an introduction*. U4 Brief.

<http://www.u4.no/publications/corruption-in-natural-resource-management-an-introduction/>

KordaMentha Forensic. 2013. "Actions speak louder than words: Practical steps your company can take to demonstrate a culture of zero tolerance to bribery and corruption." *Forensic Matters*. No. 13-04.

<http://www.kordamentha.com/docs/publications/issue-13-04-actions-speak-louder-than-words.pdf>

Le Billon, P. 2011. *Extractive sectors and illicit financial flows. What role for revenue governance initiatives?* U4 Issue.

<http://www.cmi.no/publications/file/4248-extractive-sectors-and-illicit-financial-flows.pdf>

Leon, P. 2013. "SA's mineral regulatory regime vs international best practice." *Politics Web*.  
<http://www.politicsweb.co.za/politicsweb/view/politicsweb/en/page71619?oid=370269&sn=Detail>

Manuel, A. 2011. "Comprehensive FCPA guide to due diligence for third parties." *Ethics & Compliance Alliance LRN*.  
[http://howmetrics.lrn.com/sites/default/files/Comprehensive%20FCPA%20Guide%20to%20Due%20Diligence%20for%20Third%20Parties\\_0.pdf](http://howmetrics.lrn.com/sites/default/files/Comprehensive%20FCPA%20Guide%20to%20Due%20Diligence%20for%20Third%20Parties_0.pdf)

Misutka, D. and MacEachern, L. 2013. "Corporate tax planning." *Canadian Tax Journal*. 61(3): 829-855.  
<http://www.ctf.ca/ctfweb/CMDownload.aspx?ContentKey=55b954ad-83f7-4b11-8a35-b94eb202c1d8&ContentItemKey=a90fbb6-5e11-481d-b002-1d2b1acf8e64>

Moreno, R. 2012. "Mexico: A Moment of Opportunity." Emerging Economies: Transparency and Accountability in the Extractive Industries Working Paper Series.  
[http://www.resourcegovernance.org/sites/default/files/Mexico\\_TAI\\_eng.pdf](http://www.resourcegovernance.org/sites/default/files/Mexico_TAI_eng.pdf)

Natural Resource Governance Institute (NRGI). 2014. *Reforming National Oil Companies: Nine Recommendations*.  
[http://www.resourcegovernance.org/sites/default/files/NRGI\\_9Recs\\_Web.pdf](http://www.resourcegovernance.org/sites/default/files/NRGI_9Recs_Web.pdf)

Natural Resource Governance Institute (NRGI). 2013a. "United States (Gulf of Mexico)."  
<http://www.resourcegovernance.org/countries/north-america/united-states/overview>

Natural Resource Governance Institute (NRGI). 2013b. "United Kingdom."  
<http://www.resourcegovernance.org/countries/europe/united-kingdom/overview>

OECD. 2014. "Phase 1 and Phase 2 Reviews (As of August 2014)." Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes.  
<http://www.oecd.org/tax/transparency/GFratings.pdf>

OECD. 2011. *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Change and Reform in OECD Countries Since 2005*.  
[https://bvc.cgu.gov.br/bitstream/123456789/3686/1/corporate\\_governance\\_state\\_owned.pdf](https://bvc.cgu.gov.br/bitstream/123456789/3686/1/corporate_governance_state_owned.pdf)

Open Contracting. No date. "Extractives".

<http://www.open-contracting.org/extractives>

Open Government Partnership (OGP). 2013a. "Norway's Statoil publishes all its revenues and payments by country."  
<http://www.opengovguide.com/country-examples/norways-statoil-publishes-all-its-revenues-and-payments-by-country/>

Open Government Partnership (OGP). 2013b. "Brazil publishes detailed information on resource revenues."  
<http://www.opengovguide.com/country-examples/brazil-publishes-detailed-information-on-resource-revenues/>

Oxfam. 2012a. "Sustainable mining – managing corruption risks and revenue transparency." *Communiqué, June 2012*.  
<https://www.oxfam.org.au/wp-content/uploads/2011/06/oaus-miningsympcommunique-0812.pdf>

Pepper Hamilton LLP. 2013. "Anti-corruption Law and the Oil and Gas Industry: Evolutions in Both Demand Vigilance."  
[http://www.pepperlaw.com/publications\\_article.aspx?ArticleKey=2611#\\_edn1](http://www.pepperlaw.com/publications_article.aspx?ArticleKey=2611#_edn1)

Publish What You Pay (PWYP). 2014. "Canada – Civil society and companies push for transparency."  
<http://publishwhatyoupay.org/activities/campaigns/canada-civil-society-and-companies-push-transparency>

Publish What You Pay (PWYP). 2013. "Canada right to commit to new mandatory reporting requirements for Canadian extractive companies, says leading revenue transparency group."  
<http://publishwhatyoupay.org/resources/canada-right-commit-new-mandatory-reporting-requirements-canadian-extractive-companies-say>

Publish What You Pay (PWYP). 2009. "Rio Tinto takes step towards transparency by publishing payments to governments."  
<http://www.publishwhatyoupay.org/resources/rio-tinto-takes-step-towards-transparency-publishing-payments-governments>

PwC. 2012a. *Corruption of Foreign Public Officials Act*.  
[http://www.PwC.com/en\\_CA/ca/risk/forensic-services/publications/PwC-corruption-foreign-public-officials-act-2012-04-en.pdf](http://www.PwC.com/en_CA/ca/risk/forensic-services/publications/PwC-corruption-foreign-public-officials-act-2012-04-en.pdf)

PwC. 2012b. *Mining in Indonesia: Investment and Taxation Guide 4<sup>th</sup> Edition*.  
<http://www.PwC.com/id/en/publications/assets/Mining-Investment-and-Taxation-Guide-2012.pdf>

Revenue Watch. 2013. *Resource Governance Index*.  
[http://www.resourcegovernance.org/sites/default/files/rgi\\_2013\\_Eng.pdf](http://www.resourcegovernance.org/sites/default/files/rgi_2013_Eng.pdf)

Schiffrin, A. and Rodrigues, E. 2014. "Covering the Extractive Industry: Big Data, New Tools, and Journalism." *Global Investigative Journalism Network*.  
<http://gijn.org/2014/03/05/covering-the-extractives-industry-big-data-new-tools-and-journalism/>

Tax Justice Network. 2013. "Transfer pricing."  
<http://www.taxjustice.net/topics/corporate-tax/transfer-pricing/>

Transparency International USA. 2014. *Verification of Anti-Corruption Compliance Programs*.  
[http://www.transparency-usa.org/documents/TI-USA\\_2014\\_verificationreportfinal.pdf](http://www.transparency-usa.org/documents/TI-USA_2014_verificationreportfinal.pdf)

Transparency International. 2014a. *Integrity pacts in Public Procurement: An Implementation Guide*.  
Integrity pacts  
[http://www.transparency.org/whatwedo/pub/integrity\\_pacts\\_in\\_public\\_procurement\\_an\\_implementation\\_guide](http://www.transparency.org/whatwedo/pub/integrity_pacts_in_public_procurement_an_implementation_guide)

Transparency International. 2014b. "Integrity pacts: Keeping public contracts corruption-free."  
[http://www.transparency.org/news/feature/integrity\\_pacts\\_keeping\\_public\\_contracts\\_corruption\\_free](http://www.transparency.org/news/feature/integrity_pacts_keeping_public_contracts_corruption_free)

Transparency International. 2013. *Business Principles for Countering Bribery*.  
[http://www.transparency.org/whatwedo/pub/business\\_principles\\_for\\_countering\\_bribery](http://www.transparency.org/whatwedo/pub/business_principles_for_countering_bribery)

Transparency International. 2011a. *Bribe Payers Index Report 2011*.  
<http://bpi.transparency.org/bpi2011/results/>

UN Global Compact. 2010. *Fighting Corruption in the Supply Chain: A Guide for Customers and Suppliers*.  
[http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/Anti-Corruption/Fighting\\_Corruption\\_Supply\\_Chain.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/Fighting_Corruption_Supply_Chain.pdf)

UK Ministry of Justice. 2012. *Bribery Act 2010: Guidance to help commercial organisations prevent bribery*.  
<https://www.gov.uk/government/publications/bribery-act-2010-guidance>

Ushie, V. 2013. "Dodd-Frank 1504 and Extractive Sector Governance in Africa." North-South Institute Policy Brief.

<http://www.nsi-ins.ca/wp-content/uploads/2013/03/Dodd-Frank-Policy-Brief-FINAL.pdf>

World Bank. 2010. *Parliamentary Oversight of the Extractive Sector*.  
<http://www.agora-parl.org/node/9103>

World Bank Cambodia. 2009. "Country Experience with Petroleum Revenue Funds – Part 1." Petroleum Sector Briefing Note.  
[http://siteresources.worldbank.org/INTOGMC/Resources/cambodia\\_oil\\_gas\\_newsletter\\_14.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTOGMC/Resources/cambodia_oil_gas_newsletter_14.pdf)

World Bank. 2007. *The Many Faces of Corruption*.  
<http://www.u4.no/recommended-reading/the-many-faces-of-corruption-tracking-vulnerabilities-at-the-sector-level/>