

# Plan de travail 2015 du Secrétariat international

## Table des matières

1	Résumé.....	3
	Priorité 1 : Mise en œuvre de la Norme ITIE .....	3
	Priorité 2 : Renforcer l'ITIE en tant que Norme mondiale .....	3
	Priorité 3 : Gestion économe et gouvernance ferme.....	3
2	Explication de ce plan de travail.....	4
3	Priorités pour 2015.....	4
3.1	Contexte.....	4
3.2	Mise en œuvre de la Norme ITIE .....	5
3.3	Faire progresser un débat international informé sur la gouvernance des ressources naturelles .....	6
3.4	Préparer la Conférence mondiale de 2016.....	8
4	Soutien au Conseil d'administration.....	9
5	Gestion, financement et suivi.....	10
5.1	Gestion du Secrétariat international.....	10
5.2	Financement du Secrétariat international.....	11
5.3	Suivi et évaluation .....	11
6	Perspectives pluriannuelles .....	12
	Annexe A - Organigramme du Secrétariat international de l'ITIE .....	13
	Annexe B - Indicateurs clés de performance du Secrétariat international de l'ITIE .....	14
	Annexe C - Récapitulatif des points d'action.....	17
	Annexe D - Récapitulatif des affectations en temps de travail du personnel.....	18
	Annexe E : Budget 2015.....	19
1	Résumé.....	20
2	Contexte.....	20
3	Budget 2015 .....	21

# PLAN DE TRAVAIL 2015 DU SECRÉTARIAT INTERNATIONAL

---

## 1 Résumé

Le Secrétariat continuera à concentrer ses travaux sur les domaines prioritaires suivants :

### Priorité 1 : Mise en œuvre de la Norme ITIE

*S'appuyant sur l'expérience et les meilleures pratiques, encourager la bonne mise en œuvre de la Norme ITIE et aider les pays à progresser successivement de la transparence à la redevabilité, puis à l'instauration d'un débat public informé.*

Aux yeux du Secrétariat, sa tâche principale reste le soutien qu'il apporte aux parties prenantes de 46 pays dans la mise en œuvre de la Norme ITIE. Le Secrétariat agit en ce sens au moyen de formations et d'un appui technique dans les différents pays, ainsi que par l'élaboration de politiques, le pilotage d'éléments innovants, le partage d'expériences et par une coordination à la fois active et élargie avec d'autres prestataires d'assistance technique.

Pour garantir leur pérennité, il faudra que les ITIE nationales obtiennent une masse critique de soutien et de capacités au sein de leurs pays respectifs, car seul cela leur permettra de conserver leur élan sans dépendre d'un soutien extérieur. Cela signifie, par exemple, une action pour renforcer l'implication des dirigeants politiques, des entreprises, des OSC et des parlementaires des différents pays. Il s'agira également renforcer le rôle des coordinateurs nationaux des pays mettant en œuvre l'ITIE ainsi que des membres du Conseil d'administration de l'ITIE, afin qu'ils assurent un certain leadership et portent la bannière de l'ITIE aux niveaux national, régional et mondial.

L'année 2015 verra l'exécution des premières Validations sous la Norme ITIE, et la conclusion des contrats et la gestion financière de Validations par les soins du Secrétariat international. Il en découlera inévitablement des conséquences en termes d'engagements financiers et humains.

### Priorité 2 : Renforcer l'ITIE en tant que Norme mondiale

*Poursuite du positionnement stratégique, de la sensibilisation, du développement de réseaux et de l'interopérabilité des données*

Au cours des dernières années, une attention accrue et des efforts renouvelés se sont manifestés en faveur de l'amélioration de la gestion des ressources naturelles : cette évolution est due en partie au succès de l'ITIE, mais également à ses limites. Pour tirer parti de cette attention croissante, le Secrétariat devra s'efforcer de faire percevoir l'ITIE en tant qu'outil susceptible de traiter les questions spécifiques aux pays touchant à la bonne gouvernance de leurs ressources naturelles. Il faudra que l'ITIE collabore de près avec d'autres initiatives afin d'apprendre des autres et aux autres, et assurer ainsi la complémentarité des initiatives. La multiplication des données présentées par les rapports ITIE en offre une illustration. Afin de promouvoir un usage plus poussé de ces données, il est nécessaire que la collecte et la présentation des données soient de grande qualité, et que ces données soient interopérables avec celles d'autres sources. De plus, face à l'augmentation du nombre des pays s'engageant à mettre en œuvre l'Initiative et à une certaine démarche de nombreux autres pays à l'égard d'une mise en œuvre possible, il sera nécessaire de mieux faire connaître l'ITIE à travers le monde par des actions de sensibilisation.

### Priorité 3 : Gestion économe et gouvernance ferme

Comme par le passé, le Secrétariat s'efforcera de rendre sa gestion aussi économe que possible et d'assurer une gouvernance ferme au profit de l'ITIE.

En 2014, le Secrétariat a recruté sept nouveaux collaborateurs, à la fois pour remplacer ceux qui avaient quitté Oslo et pour répondre au besoin de renforcer ses capacités. En 2015, la croissance de l'effectif du personnel et du budget devrait être minimale et l'accent sera placé sur la mise en place de systèmes et d'une structure organisationnelle propre à une organisation qui a grandi et atteint un stade mature.

## 2 Explication de ce plan de travail

La section 3 du présent plan de travail expose les tâches et les actions que le Secrétariat international s'engage à prendre en 2015, afin de donner effet aux priorités précitées. La section 4 fournit des explications sur le soutien que le Secrétariat apporte au Conseil d'administration. La section 5 traite de la gestion, du financement et de la supervision du Secrétariat international. Enfin, la section 6 se penche sur les perspectives pluriannuelles.

Ce plan de travail doit se lire tout en consultant le budget ITIE 2015, qui a été examiné par le Comité des Finances du Conseil d'administration de l'ITIE.

## 3 Priorités pour 2015

### 3.1 Contexte

L'année 2014 a déjà vu un certain nombre d'évolutions significatives. Afin d'apprécier les priorités du Secrétariat pour 2015, ces évolutions sont résumées ci-dessous :

- a) **L'ITIE évolue aujourd'hui pour devenir une Norme mondiale :** Un nombre croissant de pays mettent en œuvre l'ITIE. Les nouveaux venus en 2014 sont, à ce jour, le Myanmar, le Sénégal, l'Ukraine et les États-Unis. Au total, quarante-six pays mettent en œuvre l'ITIE actuellement. Des demandes de candidature ont par ailleurs été reçues de la Colombie et du Royaume-Uni. La France, l'Allemagne et l'Italie, entre autres, ont annoncé leur intention de mettre en œuvre l'ITIE. L'Australie vient d'achever un projet pilote sur l'ITIE et devrait faire connaître sa décision quant à une mise en œuvre complète d'ici à la fin de 2014. En outre, la République démocratique du Congo, le Guatemala, la Guinée et la Sierra Leone ont été déclarés Conformes aux exigences de l'ITIE en 2014.
- b) **L'ITIE se situe au cœur du débat actuel sur l'amélioration de la gouvernance des industries extractives :** Les chiffres publiés dans le cadre de l'ITIE renseignent le débat d'une manière qui n'était pas encore possible il y a seulement cinq ans. Au cours des derniers huit ans et demi, 35 pays ont divulgué - dans plus de 200 rapports - des revenus de l'ordre de 1 300 milliards de dollars en recettes pétrolières, gazières et minières. Ces rapports ont également mis en lumière de nombreuses insuffisances dans les mécanismes de perception et de redistribution de revenus extractifs, conduisant à la formulation d'un grand nombre de recommandations visant à l'amélioration des systèmes du gouvernement et des entreprises.

Les processus de l'ITIE - y compris les commissions nationales, les secrétariats et les communications de l'ITIE - sont de plus en plus utilisés comme instruments de bonne gouvernance au sein du secteur extractif. Dans des pays comme le Pérou, ce processus est déployé dans des régions et des communautés affectées par les nombreux conflits qui ont troublé le secteur dans ce pays. En Zambie, l'ITIE s'est avéré un forum clé d'information et de discussion des réformes minières en cours.

À l'heure actuelle, les services de l'ITIE occupent plus de 400 personnes à plein temps à travers le monde, tandis que plus de 1 100 personnes siègent aux Groupes multipartites de l'ITIE.

- c) **La Norme a été lancée :** Adoptée à Sydney en 2013, la Norme comporte de nombreux aspects nouveaux : information sur l'attribution de permis extractifs, publication de registres de permis, données de production, contribution à l'économie, divulgation d'une information de propriété réelle, transparence accrue sur les activités des entreprises d'État, meilleur suivi des paiements de l'État à des entités infranationales, et divulgation des dépenses sociales des entreprises à caractère aussi bien légal que contractuel.

L'élaboration de documents d'orientation sur la mise en œuvre de la Norme se poursuit. L'ITIE offre également son aide dans l'exécution, par plusieurs pays de mise en œuvre, d'un projet pilote sur la divulgation d'informations de propriété réelle.

## 3.2 Mise en œuvre de la Norme ITIE

### 3.2.1 Offre d'un appui direct aux pays de mise en œuvre

En 2015, l'accent sera mis en premier lieu sur le partage d'expériences et sur l'élaboration de bonnes pratiques à partir des constatations découlant de la mise en œuvre initiale de la Norme. Le Secrétariat international continuera de prêter assistance aux pays en vue de leur permettre de parvenir à une bonne compréhension de la Norme ITIE et à en faire le meilleur usage possible en tant qu'outil de réforme élargie. Ainsi, le Secrétariat aidera les pays à atteindre les objectifs fixés dans leurs plans de travail, perfectionnera ses orientations et l'offre de modèles exemplaires à mesure que de bonnes pratiques se dégageront, facilitera l'apprentissage par les pairs sur des questions thématiques d'intérêt commun à travers les pays de mise en œuvre, commentera les nombreux rapports ITIE qui sortiront pour la première fois sous la Norme ITIE, et encouragera des méthodes innovantes pour collecter, gérer et utiliser des données ITIE. Une attention particulière sera accordée aux pays devant faire l'objet de Validations en 2015 et en 2016 pour que leurs Groupes multipartites soient préparés suffisamment et pour que les nouvelles procédures de Validation soient bien comprises.

Le Secrétariat s'attend à recevoir davantage de demandes en matière d'assistance technique. Lorsque les pays commenceront à appliquer les exigences élargies de la Norme ITIE, de nombreux pays rencontreront des difficultés à différents niveaux, et entre autres : (i) la divulgation d'une information contextuelle, (ii) la fiabilité, la ponctualité et l'exhaustivité des données (iii) la supervision effective des Groupes multipartites, y compris la préparation d'un plan de travail cohérent et le compte-rendu des impacts attendus. Par ailleurs, dix pays devraient en principe produire leur premier rapport ITIE en 2015.

Il est à prévoir que le Secrétariat jouera un rôle accru dans la préparation des Validations et dans le soutien de l'action de suivi et d'assurance qualité du Conseil d'administration. En appuyant la mise en œuvre, il s'attachera surtout à veiller à ce que l'ITIE conduise à des impacts tangibles. Dans l'appui qu'il accordera aux différents pays, le Secrétariat veillera à ce que (i) chaque pays ait mis au point un plan de travail cohérent visant à résoudre les problèmes de gouvernance essentiels, (ii) il y ait une amélioration continue dans la qualité des rapports ITIE, (iii) la publication de rapports ITIE progresse de la satisfaction ponctuelle à des exigences circonscrites pour passer à une approche holistique, (iv) il y ait des améliorations dans la gouvernance des Groupes multipartites.

#### ACTIONS

1. Appuyer les pays dans leur mise en œuvre de la Norme ITIE en suivant leurs progrès et en leur fournissant régulièrement des orientations et des retours d'informations sur :
  - La préparation des plans de travail et des rapports d'activité annuels afin d'inciter à une mise en œuvre de l'ITIE qui aborde la résolution de priorités nationales.
  - Étudier les aspects techniques de la mise en œuvre de l'ITIE et des rapports ITIE, et notamment analyser les études de cadrage ou les projets préliminaires de rapport afin de relever la qualité des rapports ITIE.
  - Veiller à la progression du processus de déclaration ITIE afin de garantir la publication ponctuelle et régulière de rapports ITIE exhaustifs.
  - Explorer toutes liaisons potentielles entre l'œuvre de l'ITIE et la poursuite de réformes élargies et d'événements courants, et repérer les domaines où des améliorations et des innovations seraient possibles.
  - Renforcer les systèmes gouvernementaux de collecte de données.
  - Définir et mesurer les impacts de l'ITIE.
  - Améliorer la gouvernance des Groupes multipartites et des secrétariats nationaux.
  - Prêter assistance à l'instauration de débats publics mieux informés dans les différents pays.
  - Communiquer et faire usage des données ITIE.
  - Suivre l'exécution des recommandations formulées par les administrateurs indépendants et les validateurs, notamment en identifiant les actions concrètes à entreprendre et les acteurs qui pourraient appuyer la mise en œuvre desdites actions.
2. Partager les expériences acquises et les bonnes pratiques établies en matière d'études de cadrage, de plans de travail, de rapports ITIE et de rapports d'activité annuels.
3. Assurer des formations aux groupes multipartites et aux secrétariats nationaux au moyen de déplacements dans les pays.
4. Créer, sur le site Web de l'ITIE, un portail consacré à la mise en œuvre pour améliorer l'accès à des orientations et à de bonnes pratiques.
5. Faciliter l'apprentissage et le partage d'expérience par les pairs au moyen d'échanges de collaborateurs, d'ateliers

régionaux et de visites de coordinateurs nationaux au Secrétariat international.

6. Affiner et améliorer les orientations relatives à la mise en œuvre, au fur et à mesure de l'apparition de bonnes pratiques et de bons exemples dans ce domaine.
7. Élaborer des outils d'orientation et d'auto-évaluation de pré-validation à l'intention de pays devant faire l'objet de Validations.
8. Poursuivre l'élaboration de projets pilotes sur la propriété réelle et les entreprises d'État.

### 3.2.2 Coordonner et renforcer les opérations de soutien

Pour 2015, le Secrétariat international s'attachera à : renforcer la coordination ; œuvrer à une meilleure cohérence dans la diffusion de messages ; prendre contact avec d'autres instances de soutien ; poursuivre le renforcement de l'engagement des acteurs au sein des pays ; et stimuler les échanges entre pairs.

Le Secrétariat joue un rôle important dans la coordination et le rassemblement du groupe croissant d'acteurs qui offrent un soutien à l'ITIE. En sus des partenaires établis que sont la Banque mondiale, le NREGI, la GIZ et PCQVP, il sera nécessaire, par exemple, de rassembler les validateurs et les administrateurs indépendants. Le rôle du Secrétariat international est également en train d'évoluer, dans la mesure où l'accent, qui était mis jusqu'ici sur l'offre de conseils et d'orientation, consiste davantage à animer le partage de son savoir et de son expérience par les secrétariats et les coordinateurs nationaux, et par les membres des Groupes multipartites. Certaines entreprises se sont également montrées intéressées à fournir des formations et des orientations. De bonnes perspectives existent toujours pour élargir la communauté des acteurs impliqués, dont certains, comme les entreprises, les députés et les universités, se montrent fort désireux d'approfondir leur participation aux activités de l'ITIE.

Enfin, il s'agit de combler l'écart entre l'offre et la demande. Il conviendra d'explorer d'autres moyens pour répondre aux besoins en assistance d'un nombre croissant de parties prenantes de l'ITIE souhaitant bénéficier d'une formation aussi bien élémentaire que poussée. Cette question fait actuellement l'objet d'un examen conjoint par la Banque mondiale et l'ITIE, et le Secrétariat sera appelé à donner suite aux conséquences et aux options qui s'en dégageront.

### ACTIONS

9. Faciliter les jumelages, l'apprentissage par les pairs et les échanges entre pays de mise en œuvre.
10. Collaborer avec des pays de mise en œuvre (coordinateurs nationaux et Groupes multipartites) et organisations partenaires clés (Banque mondiale, NREGI, PCQVP, CIMM, GIZ, etc.) en vue d'organiser au moins quatre ateliers régionaux, conduits et animés par des pays de mise en œuvre.
11. Convier les membres du Conseil d'administration à chaque atelier régional ou national organisé en marge de réunions du Conseil d'administration.
12. Collaborer avec des partenaires œuvrant également en soutien de la gouvernance du secteur extractif afin de donner concrètement suite aux opportunités qui se présenteront pour renforcer les systèmes de gouvernement chaque fois que ce sera pertinent.
13. Identifier les coordinateurs de « formation » pouvant travailler avec les partenaires de soutien (BM, NREGI, PCQVP, CIMM, GIZ) ; échanger des programmes mensuels de formation ; organiser deux réunions de coordination par année en marge des réunions du Conseil d'administration.

## 3.3 Faire progresser un débat international informé sur la gouvernance des ressources naturelles

### 3.3.1 Évolution et positionnement stratégique de l'ITIE

Le Secrétariat international fera plus d'efforts pour encourager des débats dans le cadre national sur les différents effets de la mise en œuvre de l'ITIE. Pour y parvenir, il collaborera avec les Groupes multipartites pour définir les actions visant à appuyer les réformes et veiller à leur bonne documentation dans les plans de travail et dans les rapports d'activité annuels des groupes multipartites.

Bien que dans de nombreux pays la publication de rapports ITIE continuera à combler des lacunes de transparence, le Secrétariat cherchera à encourager les pays de mise en œuvre à déterminer quelles informations sur le secteur extractif sont disponibles dans les systèmes gouvernementaux, quelles lacunes restent à combler, et quel rôle l'ITIE pourrait jouer pour renforcer ces systèmes. Dans de tels cas, on pourrait être en présence de situations où des données de recettes extractives sont déjà publiées régulièrement par le gouvernement ou d'évolutions caractérisées par l'adoption par les autorités fiscales du pays de systèmes de calcul et de paiement en ligne des impôts des entreprises extractives.

Dans de nombreux pays de mise en œuvre, les recommandations se dégageant des rapports et de la Validation ITIE ne sont pas adéquatement prises en considération ou suivies d'effets. La contribution potentielle de l'ITIE à la résolution des insuffisances des systèmes gouvernementaux constatés grâce à l'ITIE, ainsi que son impact plus large sur l'évolution des politiques, en sont diminués.

Le Secrétariat international continuera de soutenir les pays confrontés à des difficultés de mise en œuvre ou souhaitant adapter leur processus ITIE de manière à en renforcer la pertinence en identifiant des méthodes de mise en œuvre faisables qui ne compromettent pas l'application cohérente de la Norme ITIE. Comme plusieurs pays de l'OCDE adhéreront probablement à l'ITIE en 2015, il importe de comprendre que les pays de mise en œuvre ont des défis différents à relever, des points de départ et des systèmes qui ne sont pas les mêmes, et qu'il sera nécessaire de ménager davantage de souplesse pour faire la part de la diversité accrue des pays mettant en œuvre l'ITIE.

Le Secrétariat international doit coordonner et valoriser la position mondiale toujours plus distinctive de l'ITIE. Il existe d'autres processus internationaux complémentaires, tels que le Partenariat pour un gouvernement transparent, le Forum économique mondial, les processus du G8 et du G20, avec lesquels il convient de coopérer dans le but de relever et d'instituer une bonne gestion des ressources naturelles.

## ACTIONS

14. Appuyer les pays dans lesquels une adaptation de la mise en œuvre est pertinente en aidant les Groupes multipartites à élaborer des approches crédibles de la mise en œuvre.

### 3.3.2 Sensibilisation

Le Secrétariat international joue un rôle important dans l'encouragement des pays à mettre en œuvre l'ITIE. Les buts, stratégies et priorités de la sensibilisation sont définis dans la stratégie de sensibilisation telle qu'elle a été approuvée par le Conseil d'administration. La [stratégie de sensibilisation](#) actuelle a été approuvée en février 2014.

Outre qu'il aura à établir des priorités claires et des voies d'influence, le Secrétariat, sous la supervision du Comité de Candidature et de Sensibilisation et avec l'appui de ses partenaires, aura à réagir aux opportunités qui se présenteront en vue de renforcer l'élan des efforts de sensibilisation. Par contre, de brusques changements de situation, tels que l'éclatement de conflits, pourraient empêcher la poursuite d'efforts de sensibilisation et de mise en œuvre de l'ITIE dans des pays prioritaires.

Le Secrétariat utilisera le matériel d'orientation qui a été rédigé pour appuyer les parties prenantes au sein des pays de mise en œuvre potentiels. Ces orientations portent sur [Comment devenir un pays Candidat](#), [Élaborer un plan de travail](#) et [Établir un groupe multipartite](#). Ce soutien doit souvent être adapté avec soin aux exigences d'un pays ou d'un public donné au sein d'un pays.

Le Secrétariat international entend également élargir la famille étendue de l'ITIE en se mettant en rapport avec des pays, des entreprises, des OSC et des institutions internationales de développement soutenant l'ITIE.

## ACTIONS

15. Coordonner les actions de sensibilisation en conformité avec la stratégie de sensibilisation du Conseil d'administration et appuyer les préparatifs à la mise en œuvre dans les pays ayant pris l'engagement de mettre en œuvre l'ITIE.
16. Réexaminer et mettre à jour le matériel d'orientation à l'intention des pays songeant à une possible mise en œuvre

de l'ITIE.

17. Réexaminer et mettre à jour le matériel d'orientation à l'intention des pays, des entreprises et des organisations de la société civile songeant à éventuellement soutenir l'ITIE.
18. Aider le Conseil d'administration dans l'examen des exigences relatives à l'adhésion des entreprises soutenant l'ITIE.

### 3.3.3 Communication et accès aux données de l'ITIE

Le travail de communication du Secrétariat international se concentre sur trois types de contacts : les parties prenantes au sein des pays de l'ITIE et du Conseil d'administration de l'ITIE, le réseau grandissant d'appuis, de partenaires et de partisans, et le large éventail de citoyens intéressés à travers le monde.

Dans ce travail de communication, l'un des principaux efforts portera sur l'amélioration de l'accès à l'information et aux données qui seront publiées dans le contexte de la Norme ITIE sur le site Web de l'ITIE. Il s'agira notamment de développer la base de données en ligne existante en y ajoutant les ensembles de données, les outils et les applications qui seront disponibles afin de permettre aux parties prenantes de présenter et d'analyser les données de l'ITIE. Parallèlement, les pages de pays seront revues dans le sens de la présentation de données plus utiles et utilisables. Un nombre considérable de rapports ITIE préparés sous la Norme ITIE seront publiés en 2015. En introduisant la Norme ITIE, on a également cherché à s'éloigner de la publication de données sur papier, pour généraliser le recours à la publication en ligne et sous des formats universellement utilisables. Pour atteindre cet objectif, l'ITIE devra adopter de nouvelles méthodes afin de rendre ses données disponibles et utiles, à la fois sur le site du Secrétariat international et sur les sites ITIE nationaux. Ce travail devra être aligné sur d'autres efforts dans le même sens et avec des normes relatives aux données informatiques au niveau international, afin d'en assurer la cohérence et la comparabilité.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la Norme ITIE, différents pays prévoient d'élaborer des systèmes pour la collecte/la déclaration électronique de données et l'intégration de ces données avec les systèmes de gestion de finances publiques. Le Secrétariat facilitera ce travail en appuyant des pays directement et en travaillant avec des partenaires sur des projets visant à améliorer l'accès aux données ITIE et à leur utilisation, y compris par le FMI, la Banque mondiale, le DFID et la GIZ.

Le Secrétariat international continuera à diffuser des narratifs issus des processus ITIE de chaque pays et à documenter la manière dont l'ITIE contribue à des changements. Cette action va dans le droit fil des exigences de la Norme ITIE voulant que l'ITIE contribue à un débat public, qu'elle aille à la rencontre des objectifs fixés par chaque pays, et qu'elle soit reliée aux autres enjeux de la gestion des ressources naturelles.

### ACTIONS

19. Réaménager le site Web de l'ITIE, y compris les pages de pays et le dépôt de données, et créer un portail pour les pays mettant en œuvre l'ITIE.
20. Produire régulièrement des contenus documentant la façon dont l'ITIE apporte des changements dans les pays, en présentant notamment les conclusions des rapports ITIE et un rapport d'avancement 2015.
21. Produire une nouvelle vidéo sur l'ITIE.
22. Organiser des concours et autres outils pour favoriser l'engagement, notamment un concours de photographies, un concours d'infographie/d'usage de données, et un concours de sites Web nationaux.
23. De concert avec des partenaires tels que la BM, le FMI, le DFID et la GIZ, élaborer des outils et des instructions pour la déclaration et le rapportage électroniques, l'intégration de données ITIE avec des systèmes de gestion des finances publiques (systèmes intégrés d'information et de gestion financières ou cadastres) et améliorer l'accès à des données ITIE ouvertes. Fournir un appui à des pays sélectionnés ayant entrepris d'installer de tels processus.

## 3.4 Préparer la Conférence mondiale de 2016

Le Secrétariat international entamera les préparatifs pour la Conférence mondiale de 2016. Le Secrétariat international appuiera également les membres actuels du Conseil d'administration ainsi que le collège des pays mettant en œuvre l'ITIE dans le cadre de la nomination d'un nouveau Président et de nouveaux membres du Conseil pour la période de 2016 à 2019.



Comme le prévoit l'Article 7.1 de l'Association de l'ITIE, « une conférence de l'ITIE sera tenue au moins tous les trois ans ». La dernière Conférence a eu lieu en 2013 à Sydney, en Australie. Elle a accueilli plus de 1200 participants, réunissant davantage de praticiens, de parties prenantes et de partisans de l'ITIE que toutes les Conférences mondiales précédentes.

L'édition 2016 offrira l'occasion de réorienter les perceptions entourant l'ITIE, lesquelles ont tendance à porter sur les aspects techniques et les processus de l'Initiative, pour passer à un débat plus ambitieux visant à renseigner les politiques de gouvernance des ressources naturelles et les investissements dans ce domaine. La Conférence servira de forum aux pays de mise en œuvre, leur permettant de partager les enseignements et les meilleures pratiques qui se dégagent de la mise en œuvre et de se pencher sur les défis à relever par l'Initiative à l'avenir. Comme les précédentes Conférences mondiales, celle à venir comprendra une Assemblée générale de l'ITIE, qui nommera officiellement le nouveau Président et le nouveau Conseil d'administration pour la période de 2016 à 2019.

Sous réserve de la décision du Conseil d'administration, la Conférence mondiale de l'ITIE de 2016 inscrira les thèmes suivants au nombre de ses objectifs :

- Tirer les enseignements de la Norme trois ans après son adoption.
- Créer une plateforme où des parties prenantes pourront se rencontrer et discuter de leurs progrès et problèmes, et monter une exposition nationale permettant aux pays de présenter leurs progrès.
- Montrer comment les données divulguées dans les rapports ITIE peuvent être utilisées pour améliorer la vie des citoyens.
- Réfléchir sur la composition, la structure et le bon équilibre des intérêts collégiaux face à l'augmentation du nombre des pays de mise en œuvre.

#### **ACTIONS**

24. Proposer des lieux et des dates possibles pour la tenue de la Conférence mondiale de 2016.
25. Élaborer le plan de communication pour la Conférence mondiale de 2016.
26. Entamer les préparatifs de l'Assemblée générale.
27. Appuyer le Conseil d'administration dans l'exécution de la procédure de nomination d'un nouveau Président.
28. Appuyer le collège des pays de mise en œuvre dans la nomination de représentants au Conseil d'administration pour la période de 2016 à 2019.

## 4 Soutien du Conseil d'administration

Le Secrétariat international travaillera avec la Présidente et le Conseil d'administration à la préparation d'ordres du jour, il produira des rapports d'activité, il surveillera la traduction de documents, et il prendra toutes autres dispositions pratiques pour la tenue des réunions du Conseil d'administration. Il organisera au moins trois réunions du Conseil d'administration en 2015 et lui fournira l'appui et la documentation nécessaires pour la prise de décisions tant au cours des séances du Conseil d'administration que par voie de circulaires. Compte tenu de la composition actuelle du Conseil d'administration et de ses Comités, ce soutien devra être fourni dans trois ou quatre des langues de travail de l'ITIE (anglais, français, russe, espagnol). Le Secrétariat international prêtera assistance aux collèges représentés au Conseil d'administration, et ce particulièrement pour renforcer leur coordination interne préalablement aux réunions du Conseil.

Le Secrétariat travaille avec la Présidente et le Conseil d'administration - essentiellement par le biais de ses Comités et groupes de travail<sup>1</sup> – à l'élaboration de propositions et de recommandations de politiques. En 2015, le Secrétariat travaillera avec les Comités du Conseil d'administration sur diverses tâches relevant de leurs attributions respectives :

- Comités des Finances et d'Audit : ils s'occupent de la gestion stratégique des ressources financières de l'ITIE, assurent un suivi budgétaire et passent en revue le rapport d'audit 2014. En particulier, le Comité des Finances examinera des questions touchant au financement de la Validation.
- Comité de Gouvernance : il se penche sur des questions touchant à la gouvernance de l'ITIE, et en 2015 il se penchera sur la composition du Conseil d'administration pour la période 2016-19.
- Comité des Nominations : il supervise la recherche et la nomination d'un nouveau Président et veille également à ce que chaque collège procède à sa propre procédure de nomination au Conseil d'administration 2016-19.
- Comité de Mise en œuvre : il fait le point des progrès dans la mise en œuvre de la Norme ITIE, passant en revue les rapports d'avancement de la mise en œuvre, les rapports ITIE, et l'impact de l'ITIE.
- Comité de Candidature et de Sensibilisation : il définit les pays devant être prioritairement ciblés dans les actions de sensibilisation, et il élabore et affine les stratégies à appliquer à des pays donnés. Il évalue aussi les demandes de candidature (dont celles attendues de la France, de l'Allemagne et du Malawi).
- Comité de Réponse Rapide : il suit les événements qui pourraient faire peser un risque sur des parties prenantes ou des processus de l'ITIE dans des pays de mise en œuvre, et il formule des recommandations au Conseil d'administration sur les réponses qu'il convient d'y apporter.
- Comité de Validation : il examine les rapports de Validation et les demandes de prorogation des délais de Validation. En 2015, il est prévu que l'Azerbaïdjan, le Libéria, les Îles Salomon, le Timor-Leste, le Ghana, la Mongolie, la République kirghize et São Tomé-et-Principe fassent l'objet de Validations.

## ACTIONS

29. Organiser trois réunions du Conseil d'administration en 2015.
30. Fournir un soutien continu au Conseil d'administration, à ses comités et à ses groupes de travail.
31. Tenir régulièrement des réunions des différents comités.

## 5 Gestion, financement et suivi

### 5.1 Gestion du Secrétariat international

Le Secrétariat international compte actuellement 19 employés à plein temps. Trois collaborateurs à temps partiel assurent un soutien additionnel : une assistante à la Présidente (une journée par semaine) ; une coordinatrice pour la langue française ; et un conseiller principal à temps partiel (voir l'organigramme de l'Annexe A et le tableau d'affectation des personnels à l'Annexe D).

L'effectif du personnel - et les frais y associés - devraient augmenter modérément en 2015. Devant le nombre croissant des pays appliquant la Norme ITIE, la nécessité d'un soutien accru s'imposera. Un collaborateur de rang supérieur, détaché auprès du Secrétariat et rémunéré par le ministère néerlandais des Affaires étrangères, arrivera au terme de sa mission au milieu de 2015 et devra être remplacé<sup>2</sup> ; il sera nécessaire de recruter un administrateur de Conférence ; et un

<sup>1</sup> Comité d'Audit, Comité des Finances, Comité de Gouvernance, Comité de Mise en œuvre, Comité des Nominations, Comité de Candidature et de Sensibilisation, Comité de Réponse Rapide et Comité de Validation. De plus amples précisions concernant les Comités sont données dans leurs TdR.

<sup>2</sup> Wouter Biesterbos a été détaché par le ministère néerlandais des Affaires étrangères pour une période de trois ans, de la mi-2012 à la mi-2015.

collaborateur supplémentaire pourrait être requis. Pour l'année 2015, le Secrétariat envisage donc de recruter environ trois personnes.

Il faut aussi s'attendre à ce qu'en 2015 ou 2016, nous ayons à quitter nos locaux à Oslo pour emménager dans des locaux plus spacieux et onéreux. Cela tient au fait que le bail de NORAD va arriver à expiration et que cette organisation a informé l'ITIE qu'elle ne prévoit pas d'inclure un espace pour l'ITIE dans les locaux qu'elle louera à l'avenir.

## ACTIONS

32. Recruter de nouveaux collaborateurs (probablement trois) tout en continuant de prêter assistance aux collaborateurs existants pour qu'ils puissent accomplir leurs tâches avec succès.
33. Poursuivre l'élaboration d'une politique et de procédures du personnel, portant notamment sur le fonctionnement du comité du personnel, sur la rédaction d'un manuel du personnel et sur les procédures du bureau.
34. Trouver des locaux appropriés et réaliser un déménagement sans heurts en 2015.

## 5.2 Financement du Secrétariat international

La stratégie de financement de l'ITIE<sup>3</sup> se fonde sur la constatation que la gestion internationale de l'ITIE bénéficie de sources de financements solides et diversifiées qui lui permettent de répondre à ses besoins financiers. Il est permis de penser que ces sources de financement continueront à soutenir l'ITIE.

Le Secrétariat international demeure une organisation relativement légère, bien que le recrutement de nouveaux collaborateurs en 2014 et les frais à prévoir des nouveaux postes budgétaires, en particulier ceux liés à la Validation, signifient que le Secrétariat aura à relever le défi de trouver et de gérer de nouvelles sources de financement. Un certain nombre d'améliorations ont été introduites sur ce plan au cours de 2014, dont le recrutement d'un directeur financier. Dans ses contacts avec ses sources de financement actuelles et potentielles, le Secrétariat soulignera l'importance de dispositions de financement pluriannuelles afin d'assurer la prévisibilité et la stabilité de ses revenus. Le Secrétariat poursuivra également l'examen des moyens possibles de limiter ses frais.

Pour mener à bien ce plan de travail 2015, le Secrétariat estime qu'un budget de 5,1 millions de dollars US sera nécessaire, comme l'explique le budget 2015 présenté à l'Annexe E.

## 5.3 Suivi et évaluation

Le Secrétariat continuera de faire rapport au Conseil d'administration sur sa performance au moyen de rapports annuels d'activité et de gestion financière, ainsi qu'au moyen de rapports d'avancement de la mise en œuvre et d'états des lieux de la sensibilisation portant sur les progrès de l'ITIE même. Il sera également rendu compte du suivi des impacts de l'ITIE, comme évoqué plus haut dans la section consacrée aux communications.

Le Secrétariat assurera des services de coordination au Conseil d'administration et à d'autres groupes dans les suites qu'ils donneront aux constatations qui auront été publiées par la société de conseil Scanteam dans le cadre de son examen d'assistance technique.

Le Secrétariat aidera également le Conseil d'administration dans tout examen qu'il pourrait entreprendre de ses propres activités et dans tout réexamen des questions de gouvernance qui pourrait en résulter.

Au cours de 2015, le Secrétariat international soumettra un ensemble révisé d'indicateurs de performance à la considération du Conseil d'administration. La révision des indicateurs de performance fait suite à la mise en œuvre de la Norme et à l'informatisation croissante de la publication de rapports et des communications.

<sup>3</sup> Examinée lors de la 21<sup>ème</sup> réunion du Conseil d'administration de l'ITIE à Lusaka en octobre 2012.

La performance des collaborateurs sera suivie conformément aux procédures établies dans le Manuel du personnel de l'ITIE.

## ACTIONS

35. Soumettre un ensemble révisé d'indicateurs de performance à la considération du Conseil d'administration.

## 6 Perspectives pluriannuelles

Le Secrétariat accueillera favorablement toute décision que le Conseil d'administration pourrait prendre en 2015 en faveur de l'élaboration d'une stratégie de plus longue durée pour l'ITIE. Des suggestions en ce sens ont été formulées par des membres individuels du Conseil, en considérant notamment la nécessité d'intégrer l'ITIE dans les systèmes de gouvernement et de tenir compte de l'accord conclu précédemment par le Groupe consultatif international de l'ITIE sur l'intérêt d'une telle intégration. Les constatations de l'examen par Scanteam de l'assistance technique de l'ITIE seront pertinentes dans ce contexte.

Le Secrétariat prévoit que son rôle va continuer à évoluer au cours de la période d'un à trois ans à venir. Ce rôle sera axé, d'une part, sur la reconnaissance de la Norme et sur l'encouragement et l'incitation à la mettre en œuvre, et d'autre part, sur la création d'une plateforme d'information et d'inspiration au profit d'autres pays. Le Secrétariat conçoit son rôle comme évoluant vers celui d'un facilitateur d'échanges entre pays pairs sur les meilleurs moyens de valoriser la Norme en vue de renforcer les systèmes de gouvernement et d'informer un débat public. Du moment où une masse critique de pays Conformés aux exigences de l'ITIE aura été formée, les efforts tendront à porter moins sur les aspects techniques de la Norme et davantage sur les moyens d'amener l'ITIE à changer les choses dans des contextes divers. Certains pays sont devenus des leaders dans différents aspects de valorisation de l'ITIE visant à produire davantage de transparence et de redevabilité, pour instaurer un débat et inspirer des réformes. Le Secrétariat continuera de reconnaître, d'encourager et d'inciter à de telles actions, et il créera une plateforme de dissémination de nature à informer et à inspirer d'autres pays. Il y aura donc un nombre accru d'ateliers d'apprentissage par les pairs, d'échanges de personnel, de communautés de pratique en ligne, d'études de cas de bonne pratique, de rubriques d'actualité nationale, de blogs, etc.

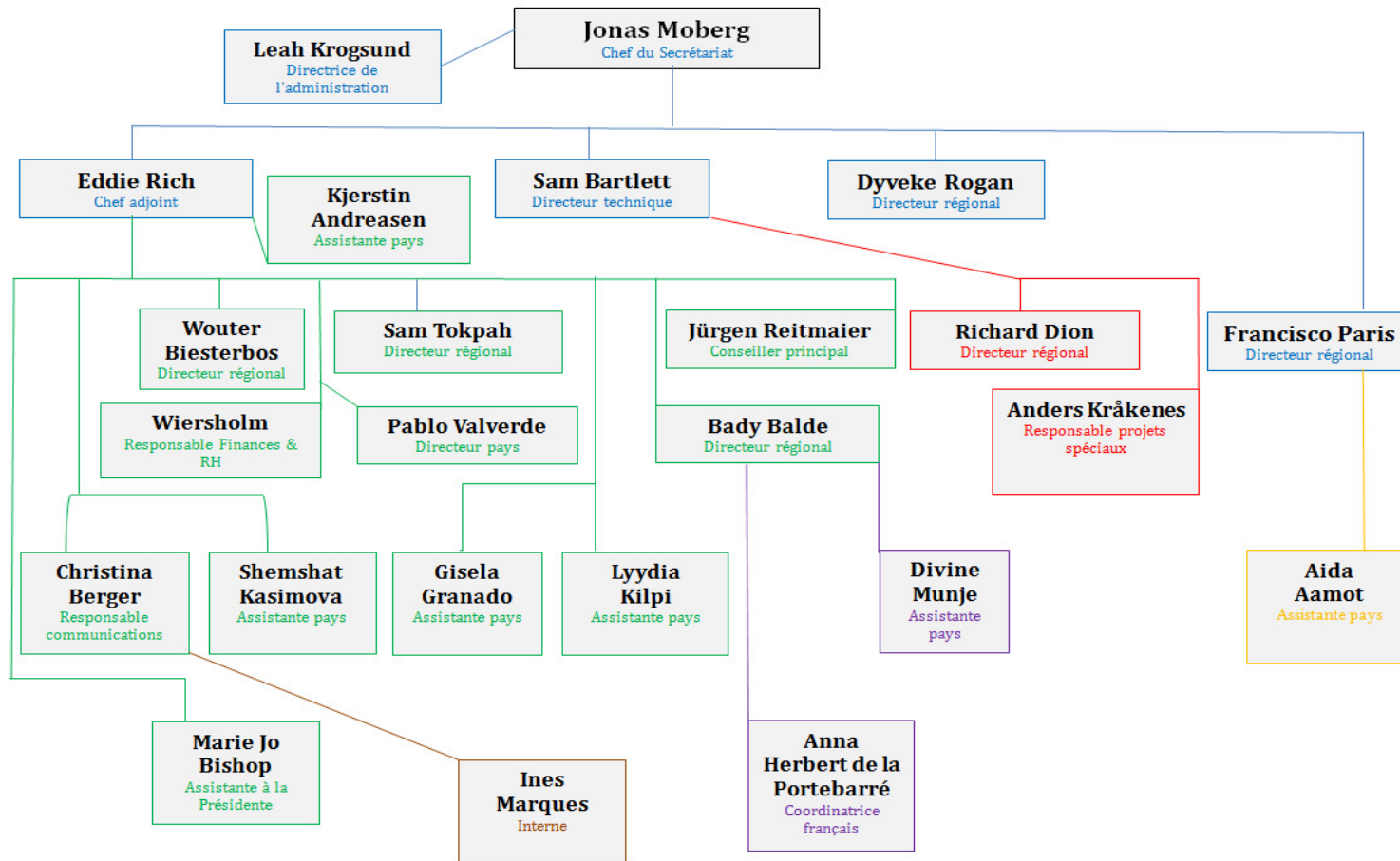
Cette évolution dans les préoccupations majeures de l'ITIE présentera de nouveaux défis lorsque certains pays de mise en œuvre reprendront ce processus à leur compte pour aller au-delà de la Norme établie par le Conseil d'administration. Le nombre croissant des pays membres de l'OCDE prêts à mettre en œuvre l'ITIE pourrait également créer une dynamique différente, à mesure que la Norme ITIE sera utilisée pour répondre à un ensemble de questions autre que les exigences techniques pour lesquelles elle a été conçue au départ.

Le Secrétariat a élaboré un Plan de formation pour 2015 qui couvre cinq ateliers régionaux portant sur la Norme et en outre trois ateliers régionaux de communication et sur les données ouvertes. Une proposition de financement parallèle d'environ 500,000 dollars US sera faite auprès du MDTF de la Banque mondiale afin de couvrir ces ateliers.

Le Budget 2015 que vous trouverez à l'annexe E couvre une prévision à 3 ans et deux scénarios – un scénario avec une croissance très faible et l'autre avec la proposition de croissance du Secrétariat. Le scénario à croissance lente (0% pour 2015) aurait des implications majeures pour les activités de sensibilisation et sur la capacité du site Internet à fournir une aide plus simple à utiliser et interactive pour la mise en œuvre ainsi que des récits sur l'ITIE destinés au public, à ceux qui soutiennent l'ITIE et aux parties prenantes.

Annexe A - Organigramme du Secrétariat international de l'ITIE

Organigramme du Secrétariat international (septembre 2014)  
indiquant les lignes hiérarchiques



Lignes hiérarchiques par couleur  
 Bleu- Jonas M.  
 Vert – Eddie R.  
 Rouge – Sam B.  
 Orangé – Francisco Paris  
 Violet – Bady Balde  
 Brun – Christina Berger

## Annexe B - Indicateurs clés de performance du Secrétariat international de l'ITIE

Remarque : Ces indicateurs ont été approuvés par le Conseil d'administration en 2010 (voir la Circulaire du Conseil d'administration n° 75).

## Partie I. Indicateurs d'effet

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Jan-Sep	Estimation
1) Nombre de pays Conformés (2)	<b>S.O.</b>	<b>S.O.</b>	2	5	12	16	25	29	36
2) Nombre de pays mettant en œuvre l'ITIE (2)	15	23	29	33	35	37	42	46	50 ?
3) Nombre d'entreprises soutenant l'ITIE (2)	37	37	41	52	60	76	85	90	95
4) Nombre d'investisseurs soutenant l'ITIE (2) (avant 2010, mesuré en actifs sous gestion)	<b>S.O.</b>	14 billions USD	16 billions USD	84	90	90	94	94	96
5) Nombre de pays soutenant l'ITIE (2)	10	12	16	17	18	18	18	18	18
6) Nombre de pays ayant soumis des rapports de Validation finals (2)	<b>S.O.</b>	<b>S.O.</b>	2	17	27	31	41	43	52
7) Visites au site Web de l'ITIE ( <i>par mois</i> )	5 300	6 000	8 700	10 140	12 950	15 600	23 600	19 300	23 500
8)									
9) Références à l'ITIE, suivies par Factiva.con ( <i>par année</i> ) (4)	1 031	1 231	1 532	2 200	1 740 (8)	2 020	2 500	2 060	2 800
10) Abonnés à la newsletter de l'ITIE (2)	<b>S.O.</b>	<b>S.O.</b>	1 700	2 000	S.O. (10)	3 100	5 900	7 000	8 000
11) Publication de rapports									
• Nombre de rapports ITIE (exercices fiscaux)	19 (5)	7	17	10	21	40	42	41	45
• % de pays de mise en œuvre publiant des rapports	41 %	33 %	74 %	34 %	58 % (9)	86,4 %	94 %	97 %	100 %
• Participation des entreprises (7)	<b>S.O.</b>	<b>S.O.</b>	<b>S.O.</b>	<b>S.O.</b>	<b>S.O.</b>	<b>S.O.</b>	<b>S.O.</b>	776	800

(1) Jusqu'au 15 septembre 2013.

(2) Cumulatif.

(3) Mesure le nombre d'articles parus dans The Financial Times, The Economist, Le Monde et Le Figaro. L'indicateur n'a plus la même valeur depuis 2014, car l'augmentation du nombre d'articles et de blogs purement numériques fait qu'il est difficile d'obtenir des chiffres qui aient un sens et qui puissent être comparés d'une année à l'autre.

(4) Comprend les références à « EITI » sur les sites en anglais, et les références à « ITIE » sur les sites en français.

(5) Cumulatif 2003-2007.

(6) Il est attendu que les rapports deviendront des exercices annuels par la suite.

(7) Nombre cumulatif d'entreprises ayant participé à la production de rapports ITIE publiés au cours de l'année.

(8) Le service assuré ne suit plus le même modèle statistique. Les chiffres de 2011 et de 2012 ne sont pas comparables à ceux des années précédentes.

(9) Il était attendu que 31 pays de mise en œuvre publient des rapports. (Les calculs ne tiennent pas compte du Yémen et de Madagascar, qui ont été suspendus, et de nouveaux pays Candidats, soit Trinité-et-Tobago et le Guatemala).

(10) Les données ne sont pas disponibles en raison d'un changement de prestataire de services.

## Partie II. Indicateurs d'efficacité d'agence

Domaine (les chiffres sont en USD)	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014 Jan-Juil.	%
Appui aux pays mettant en œuvre l'ITIE	696 702	23	1 159 125	25	1 265 655	31	1 699 444	26	747 512	40
Activités de sensibilisation	201 080	7	283 732	6	363 850	9	410 523	6	255 613	14
Soutien au Conseil d'administration et à la Présidente	776 843	26	617 627	13	582 930	14	889 271	14	405 224	22
Relations avec les parties prenantes (y compris la Conférence mondiale)	381 222	12	1 132 520	24	348 171	9	1 587 060	25	73 747	4
Communication	356 903	12	547 964	12	454 976	11	709 331	11	137 558	7
Gestion et administration	608 153	20	931 253	20	1 060 642	26	1 225 727	18	247 668	13

## Produits

	2010	2011	2012	2013	2014 Jan-Sep
<b>Site Web et Publications</b>					
Articles d'actualité	51	71	45	64	43
Tweets	72	202	111	693	700
Facebook				64	62
Blogs	8	19	13	36	24
Newsletters	3	5	5	9	7
Publications régulières <sup>8</sup>	25	21	23	90	80
Vidéos	0	5	0	1 + 14	0
Rapport d'avancement	1	2	0	2	2
<b>Rapports de Validation examinés</b>	15	10	4	10	4

Examens du Secrétariat					4
<b>Rapports de rapprochement examinés<sup>4</sup></b>	10	21	27	42	12
<b>Réunions</b>					
Tables rondes de donateurs	1	1	1	1	1
Réunions de coordinateurs nationaux	1	0	1	Conférence mondiale	Régionales
Réunions du Conseil d'administration	4	4	3	4	3
<b>Personnes formées</b>	150	180	170	250	400
<b>Pays visités</b>					
Mise en œuvre	26	25	28	40	25
Sensibilisation	7	17	15	22	12
<b>Divulgarion de revenus</b>					
Nombre de rapports ITIE (périodes fiscales)	10	21	40	36	12
Nombre de rapports ITIE (désagrégés)	6	9	4	30	10
Régularité des divulgations ITIE	34 %	58 %	51 %	97 %	<b>S.O.</b>
Entreprises participant au processus de déclaration <sup>5</sup>	<b>S.O.</b>	<b>S.O.</b>	<b>S.O.</b>	776	?

<sup>4</sup> Périodes fiscales

<sup>5</sup> Nombre cumulatif d'entreprises ayant participé à la production de rapports ITIE publiés au cours de l'année.





## Annexe D - Récapitulatif des affectations en temps de travail du personnel

Personnel politique		Personnel administratif		Répartition	
Moberg	100 %	Krogsund	100 %	Appui aux pays mettant en œuvre l'ITIE	13,55
Rich	100 %	Andreasen	15 %	Sensibilisation	1,7
Bartlett	100 %	Herbert	25 %	Appui au Conseil et Présidente	1,95
Rogan	100 %	Bishop	20 %	Relations avec les parties prenantes (dont Conférence mondiale)	1,1
Paris	100 %	Berger	100 %	Communication	1,7
Biesterbos	100 %	Wiersholm	100 %	Autres : gestion et administration	2,1
Dion	100 %	Administrateur des conférences	50 %	<b>Total</b>	<b>22,10</b>
Tokpah	100 %				
Balde	100 %				
Reitmaier	25 %				
Valverde	100 %				
Kråkenes	100 %				
Aamot	90 %				
Munje	100 %				
Kilpi	100 %				
Andreasen	85 %				
Kasimova	100 %				
Granado	100 %				
Nouveaux collaborateurs	100 %				
<b>Sous-total</b>	<b>18</b>	<b>Sous-total</b>	<b>4,10</b>		
		<b>Total</b>	<b>22,10</b>		

## Annexe E : Budget 2015

**Secrétariat international de l'ITIE**

Oslo, le 19 décembre 2014

## 1 Résumé

Ce budget 2015 se fonde sur le plan de travail 2015 du Secrétariat. Il prévoit une augmentation de 6 % des dépenses du Secrétariat par rapport aux prévisions 2014 révisées, en raison du maintien d'un niveau élevé de soutien à la mise en œuvre et à la sensibilisation, et de l'inflation. Le Secrétariat sera pour la première fois responsable de l'exécution et des frais de la Validation. Ces frais sont mentionnés dans le présent document, mais non dans le budget, car il est attendu qu'ils seront couverts par la Banque mondiale/MDTF. Un montant de 0,6 million de dollars US a été prévu au titre de frais de Validation en 2015.

Pour la première fois, le budget est présenté par application de la comptabilité d'exercice. Cela n'a guère de conséquence pour les besoins de la comparaison mais fait disparaître, par exemple, les frais encourus en 2015 pour la Conférence mondiale de 2016.

Suite à la dernière révision des prévisions pour l'année 2014, le budget proposé montre une augmentation de 6 % contre les 13 % qui y figuraient dans sa présentation à la réunion du Conseil d'administration tenue au Myanmar. Le Secrétariat a donc réduit les scénarios avec des prévisions sur 3 ans à un seul scénario avec une croissance nulle, en sus du budget proposé montrant une croissance de 6 %. Ces scénarios de budget avec des croissances de 0 % et de 6 % soulignent tant l'importante dimension d'une structure avec des coûts fixes caractérisant le Secrétariat que la façon économe et efficiente dont le Secrétariat est géré. Le scénario de croissance nulle réduira de manière appréciable les activités de sensibilisation ainsi que les efforts de communication entrepris pour informer le public, les parties prenantes et ceux responsables de la mise en œuvre sur le compte de l'ITIE.

Une prévision sur 3 ans, qui constitue une bonne base permettant à toutes les parties prenantes de considérer l'assise financière dont dispose le Secrétariat pour appliquer une stratégie de long terme, est jointe. Cette prévision est fondée sur une croissance graduelle en plus des besoins spéciaux tels que la Conférence mondiale de 2016 et la nécessité de trouver de nouveaux bureaux d'ici l'été 2016.

## 2 Contexte

Lors de la réunion du Conseil d'administration au Myanmar, il a été demandé au Secrétariat de préparer des scénarios alternatifs et une prévision sur 3 ans. Le Conseil d'administration a reçu des commentaires de la part de représentants d'entreprises qui voient venir des temps difficiles, et il serait donc prudent que l'ITIE travaille à des budgets alternatifs illustrant l'incidence que cette situation pourrait éventuellement avoir. Comme mentionné ci-dessus, la prévision en augmentation pour l'année 2014 a abouti à la proposition d'un seul nouveau scénario de 0 %, outre celui qui avait été proposé pour le budget.

Le Comité de Gouvernance et celui des Finances ont passé en revue les projections de revenus et de dépenses avec le Secrétariat et estiment qu'elles sont entièrement fondées. La proposition de budget 2015 doit être examinée parallèlement au plan de travail 2015 soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Le budget ne peut être considéré et avalisé isolément, car les activités couvertes sont exposées dans le plan de travail.

Vu que le Secrétariat entend poursuivre ses efforts en vue d'élargir ses sources de financement, compte tenu des engagements existants de la part des pays et des entreprises qui soutiennent l'ITIE, et vu le montant qui sera reporté de 2014 à 2015, il prévoit de disposer de fonds suffisants pour assurer l'exécution complète de son plan de travail 2015.

La réserve de 0,5 million de dollars US, à laquelle il peut puiser si le besoin s'en faisait sentir, contribue à sa viabilité financière.

### 3 Budget 2015

Le Secrétariat estime qu'un budget de 5,2 millions de dollars US (soit une augmentation de 6%) sera nécessaire et suffisant pour lui permettre d'exécuter son mandat, tel qu'il est défini dans les Statuts de l'ITIE et dans le plan de travail 2015. Le Secrétariat a prévu une hausse des dépenses au titre des salaires, de la mise en œuvre, et des frais de bureau. Les salaires, qui représentent le poste au montant le plus élevé du budget, devraient augmenter de 13 % en raison de l'inflation (contribution de 3 %)⁶, d'augmentations salariales liées à la performance (environ 3 %), et du recrutement de nouveaux collaborateurs (le restant de l'augmentation).

Ce budget ne tient pas compte de la réserve de 0,5 million de dollars US. Comme le Secrétariat reçoit le gros de ses revenus en dollars US et fait face à la majorité de ses frais en couronnes norvégiennes (NOK), il en résulte toujours une certaine imprévisibilité dans ses recettes effectives par suite des fluctuations de change.

Les activités précisées dans le plan de travail sous-tendent la présente proposition de budget.

1. Des efforts accrus devront être consentis pour soutenir les près de 50 pays **mettant en œuvre l'ITIE** ainsi que les activités de **sensibilisation**. Il en résultera une charge de travail plus lourde, appelant à des capacités accrues en personnel, comme l'explique le plan de travail 2015. Des collaborateurs plus nombreux devront voyager ensemble afin de pouvoir assurer un soutien accru. La Norme ITIE contient des éléments sur lesquels de nombreux pays n'ont pas fait rapport et il s'agira de leur offrir des orientations et une assistance pour que ces éléments soient intégrés à leurs processus de rapportage. De ce fait, le budget prévu pour la mise en œuvre devrait augmenter de 0,53 million à 0,55 million de dollars US, tandis que le budget réservé à la sensibilisation sera réduit de 20k dollars US pour passer à 0,23 million de dollars US. Les frais pour la Conférence augmenteront avec le recrutement d'un administrateur à partir d'avril prochain.

Le Secrétariat international aidera les pays par la production de nouvelles notes d'orientation, de modèles de documents et de listes de contrôle. Par ailleurs, il proposera des formations générales et spécialisées, il fera office de centre de connaissances sur les bonnes pratiques, il procédera à des passages en revue, il aidera les pays à entreprendre des études de cadrage et de faisabilité, et il formulera des termes de référence d'activités de cadrage et de rapprochement. Une attention particulière sera comme toujours accordée aux pays cherchant à élaborer et à adapter leurs plans de travail et de communication, de manière à refléter le rôle toujours plus important que ces documents sont destinés à jouer pour le processus de mise en œuvre.

2. **L'effectif du personnel** - et les frais y associés - devraient augmenter modérément en 2015. Devant le nombre croissant des pays appliquant la Norme ITIE, la nécessité d'un soutien accru s'imposera. Un collaborateur de rang supérieur, détaché auprès du Secrétariat et rémunéré par le ministère néerlandais des Affaires étrangères, verra sa mission prendre fin en 2015 et devra être remplacé ; il sera nécessaire de recruter un nouvel administrateur de Conférence, et un collaborateur supplémentaire pourrait être requis. Comme l'indique le plan de travail, le Secrétariat envisage de recruter trois à cinq nouveaux collaborateurs en 2015 ce qui, assorti à l'inflation et aux augmentations salariales liées à la performance, entraînera une augmentation de 0,3 million de dollars US, ou 13 %, de la masse salariale.
3. Il est également attendu que les **frais de bureau** passeront de 0,32 million à 0,36 million de dollars US en 2015 pour couvrir le déménagement éventuel du Secrétariat vers la fin de 2015.
4. Par ailleurs, lors de sa 23ème réunion à Sydney le 22 mai 2013, le Conseil d'administration a convenu de confier à la

<sup>6</sup> Ce taux d'inflation se base sur le taux d'inflation de la Norges Bank de 2,5% (<http://www.norges-bank.no/en/Statistics/Inflation/>), majoré de 0,5% pour permettre une marge de précaution.

Direction internationale de l'ITIE<sup>7</sup> le financement de la **Validation** et l'embauche de validateurs, cette formule devant remplacer l'arrangement actuel prévoyant que les frais de la Validation et le recrutement de validateurs soient assurés par les pays de mise en œuvre, souvent avec l'appui de bailleurs bilatéraux. Le Secrétariat recherche actuellement un financement supplémentaire auprès du Fonds d'affectation fiduciaire multidonateurs (MDTF) de la Banque mondiale, dans le sillage de l'examen de l'ITIE et dans le cadre du soutien de la Banque mondiale à celle-ci. Huit Validations sont prévues en 2015 : celles de l'Azerbaïdjan, du Libéria, des îles Salomon, du Timor-Leste, du Ghana, de la Mongolie, du Kirghizstan et de Sao Tomé-et-Principe. Il est projeté que chacune d'entre elles coûtera environ 75k dollars US, donnant lieu à un nouveau poste de dépenses de 0,6 million de dollars US dans les comptes de 2015.

Ces plans et développements se traduisent en frais à prévoir pour 2015, ainsi que présentés au Tableau 1.

**NB :** La Présidente de l'ITIE assure ses fonctions à titre gratuit et n'est indemnisée que des frais, notamment de voyages, qu'elle encourt dans l'exécution de ses fonctions. Le poste « Appui à la Présidente » se rapporte aux frais de l'assistance qui lui est fournie, ainsi qu'aux frais d'Eddie Rich, à Londres. Ces frais couvrent la rémunération d'une assistante assurant des horaires représentant 20 pour cent de la semaine de travail normale, les télécommunications, les visas, les dépenses de bureau et d'informatique, ainsi que les frais accessoires. Clare Short a mis à disposition, sans charge pour l'ITIE, une pièce dans sa maison pour les activités de l'assistante et d'Eddie Rich.

Tableau 1 : Budget pour l'ITIE en 2015, en dollars US

**Exercices budgétaires de l'ITIE 2015-2017**

*Scénario pour le plan de travail - augmentation de 6 % par rapport aux dernières prévisions 2014*

Tous les chiffres sont en milliers d'USD

Rubrique	2014 Budget/FC	2015 Budget	% Augmentati	2 016 Budget	% Augmentati	2 017 Budget	% Augmentati	% d'augmentatio 2014-2017
<b>Contribution de base, gouvernement norvégien</b>								
Gouvernement norvégien	719	394	-45,2 %	394	0,0 %	394	0,0 %	-45,2 %
<b>Pays soutenant l'ITIE, Agences de développement int. (ADI) et ONG (environ 50 % des besoins restants)</b>								
Société civile	-	10		11	7,0 %	11	7,0 %	
Pays soutenant l'ITIE et ADI	2 147	2 404	12,0 %	2 832	17,8 %	2 767	-2,3 %	28,9 %
<b>Secteur privé (environ 50 % des besoins restants)</b>								
Investisseurs	10	10	0,0 %	11	7,0 %	11	7,0 %	14,5 %
Pétrole & Gaz	1 220	1 598	31,0 %	1 883	17,9 %	1 839	-2,4 %	50,7 %
Mines et Minéraux	758	800	5,5 %	941	17,7 %	920	-2,2 %	21,4 %
Hors extraction	5	5		5		6		14,5 %
<b>Total des revenus</b>	<b>4 859</b>	<b>5 220</b>	<b>7,4 %</b>	<b>6 077</b>	<b>16,4 %</b>	<b>5 948</b>	<b>-2,1 %</b>	<b>22,4 %</b>
<b>Frais</b>								
Mise en oeuvre	530	550	3,8 %	570	3,6 %	612	7,4 %	15,5 %
Sensibilisation	250	230	-8,0 %	245	6,5 %	275	12,2 %	10,0 %
Réunions du Cons. d'admin	500	410	-18,0 %	420	2,4 %	451	7,4 %	-9,8 %
Communications	539	490	-9,1 %	503	2,6 %	540	7,4 %	0,2 %
Appui à la Présidente*	51	40	-21,6 %	40	0,0 %	43	7,5 %	-15,7 %
Consultants de projet	141	150	6,4 %	150	0,0 %	161	7,3 %	14,2 %
Traitements	2 320	2 620	12,9 %	2 786	6,3 %	2 990	7,3 %	28,9 %
Autres frais de personnel	223	240	7,6 %	255	6,3 %	273	7,1 %	22,4 %
Frais de bureau	321	360	12,1 %	505	40,3 %	542	7,3 %	68,8 %
Conférence	40	130	225,0 %	604	364,2 %	61	-89,9 %	52,7 %
<b>Total</b>	<b>4 916</b>	<b>5 220</b>	<b>6,2 %</b>	<b>6 077</b>	<b>16,4 %</b>	<b>5 948</b>	<b>-2,1 %</b>	<b>21,0 %</b>
<b>Net</b>	<b>(57)</b>	<b>-</b>		<b>-</b>		<b>-</b>		

<sup>7</sup> La Direction Internationale comprend le Secrétariat international, le Conseil d'administration et la Conférence

Comme le Secrétariat entend poursuivre ses efforts pour élargir ses sources de financement, il prévoit de disposer de fonds suffisants en 2015 pour couvrir l'augmentation des dépenses et assurer l'exécution complète de son plan de travail 2015.

La réserve de 0,5 million de dollars US a été constituée pour faire face aux fluctuations de change et aux incertitudes entourant certains flux de financement importants. Cette réserve a été convenue par le Conseil d'administration en 2010<sup>8</sup>.

Les présentes projections reposent sur la perspective d'un élargissement continu des sources de financement :

- Depuis le début de l'année 2014, six entreprises ayant pour la première fois décidé de soutenir l'ITIE lui ont apporté des contributions financières. Grâce aux apports de nouvelles entreprises en 2015, il devrait être possible d'éviter toute hausse dans la contribution des entreprises pour la troisième année de suite, mais une augmentation sera demandée au CIMM pour le compte de ses membres ; et
- Des contributions financières initiales sont attendues de la part de pays soutenant l'ITIE, en particulier de la Belgique, ainsi que de la Commission européenne, ce qui permet d'espérer qu'il ne sera pas nécessaire de présenter des demandes d'augmentation significative des contributions nationales. En 2014, la Norvège a fourni un financement pour les années 2013 et 2014, tandis que le financement qu'elle apportera pour 2015 reviendra à une contribution pour cette seule année. Cela explique la différence entre les contributions de 2014 et de 2015.

Plus que dans les années précédentes, il sera probablement nécessaire d'entreprendre des efforts pour élargir les sources de financement et pour percevoir les contributions et faire exécuter les promesses de contribution, afin de ne pas avoir à demander une augmentation du montant des contributions. Ces considérations sont présentées au Tableau 1.

## 4 Scénarios et prévisions pour le budget 2015

Le budget comprend deux scénarios : l'un en augmentation de 6 %, et l'autre de 0 %. Chacun d'eux présente les prévisions sur 3 ans pour ces mêmes scénarios.

Les deux scénarios tiennent pour acquis le fait que la Conférence mondiale va se tenir en 2016 et coûtera 0,5 million de dollars US auxquels il faudra ajouter les frais d'un administrateur de Conférence. Avec l'arrivée à expiration du généreux contrat de location de Norad, il faudra trouver de nouveaux locaux à la fin de 2015 ou au début de 2016 et s'attendre à une augmentation des dépenses de bureau de 0,12 million de dollars US dans le cas de chaque scénario.

### 1. Croissance proposée de 6 %

Le scénario de croissance à 6% proposé par le Secrétariat répond à une demande croissante ainsi qu'à une charge de travail accrue pour répondre aux demandes de soutien à la mise en œuvre du nombre croissant de pays mettant en œuvre l'ITIE. Notez qu'en 2016, les coûts de la Conférence mondiale et le déménagement du Secrétariat limiteront la part du budget qui pourra être allouée aux activités de mise en œuvre. Cependant en 2017, les activités de mise en œuvre pourront reprendre leur tendance à la hausse, dans toutes les catégories de dépenses.

<sup>8</sup>La réserve annuelle ne s'élève pas exactement à 500 000 USD parce qu'elle a été établie en couronnes norvégiennes (2,7 millions de NOK). Elle s'est subséquemment dépréciée à un montant équivalant à 460 000 USD.



### Exercices budgétaires de l'ITIE 2015-2017

Scénario pour le plan de travail - augmentation de 6 % par rapport aux dernières prévisions 2014

Tous les chiffres sont en milliers d'USD

Rubrique	2014 Budget/FC	2015 Budget	% d'augmentati	2 016 Budget	% d'augmentati	2 017 Budget	% d'augmentati	% d'augmentatio 2014-2017
<b>Contribution de base, gouvernement norvégien</b>								
Gouvernement norvégien	719	394	-45,2 %	394	0,0 %	394	0,0 %	-45,2 %
<b>Pays soutenant l'ITIE, Agences de développement int. (ADI) et ONG (environ 50 % des besoins restants)</b>								
Société civile	-	10		11	7,0 %	11	7,0 %	
Pays soutenant l'ITIE et ADI	2 147	2 404	12,0 %	2 832	17,8 %	2 767	-2,3 %	28,9 %
<b>Secteur privé (environ 50 % des besoins restants)</b>								
Investisseurs	10	10	0,0 %	11	7,0 %	11	7,0 %	14,5 %
Pétrole & Gaz	1 220	1 598	31,0 %	1 883	17,9 %	1 839	-2,4 %	50,7 %
Mines et Minéraux	758	800	5,5 %	941	17,7 %	920	-2,2 %	21,4 %
Hors extraction	5	5		5		6		14,5 %
<b>Total des revenus</b>	<b>4 859</b>	<b>5 220</b>	<b>7,4 %</b>	<b>6 077</b>	<b>16,4 %</b>	<b>5 948</b>	<b>-2,1 %</b>	<b>22,4 %</b>
<b>Frais</b>								
Mise en oeuvre	530	550	3,8 %	570	3,6 %	612	7,4 %	15,5 %
Sensibilisation	250	230	-8,0 %	245	6,5 %	275	12,2 %	10,0 %
Réunions du Cons. d'admin	500	410	-18,0 %	420	2,4 %	451	7,4 %	-9,8 %
Communications	539	490	-9,1 %	503	2,6 %	540	7,4 %	0,2 %
Appui à la Présidente*	51	40	-21,6 %	40	0,0 %	43	7,5 %	-15,7 %
Consultants de projet	141	150	6,4 %	150	0,0 %	161	7,3 %	14,2 %
Traitements	2 320	2 620	12,9 %	2 786	6,3 %	2 990	7,3 %	28,9 %
Autres frais de personnel	223	240	7,6 %	255	6,3 %	273	7,1 %	22,4 %
Frais de bureau	321	360	12,1 %	505	40,3 %	542	7,3 %	68,8 %
	-	-		-		-		
Conférence	40	130	225,0 %	604	364,2 %	61	-89,9 %	52,7 %
<b>Total</b>	<b>4 916</b>	<b>5 220</b>	<b>6,2 %</b>	<b>6 077</b>	<b>16,4 %</b>	<b>5 948</b>	<b>-2,1 %</b>	<b>21,0 %</b>
<b>Net</b>	<b>(57)</b>	<b>-</b>		<b>-</b>		<b>-</b>		

2015

3% d'ajustement aux traitements pour inflation, autres frais de personnel et frais de bureau, 3% d'ajustement pour augmentations salariales.  
Administrateur de conférence à partir de juin, remplacement d'un collaborateur en détachement à partir de mai et autres nouveaux collaborateurs  
Budget de mise en œuvre, de sensibilisation et de la communication accru d'environ 4 %

2016

Frais de Conférence en 2016 de 0,5 mio \$US.  
Nouveaux locaux à partir de 2016 : frais annuels de 0,12 mio \$US ajoutés aux frais de bureau.  
Mise en œuvre, de sensibilisation et réunions du Conseil d'admin accru d'environ 3 %  
Budget de soutien de la Présidente et de consultants - évolution plate  
Frais salariaux en hausse de 6 % pour tenir compte de l'inflation, de la promotion et de nouveaux collaborateurs

2017

Augmentation globale de 7 %, hors Conférence mondiale.

## 2. Croissance proposée de 0 %

Le scénario de croissance de 0 % a un impact encore plus fort sur les activités dont les coûts ne sont pas fixes. La conséquence d'un budget sans croissance est que 89 % du montant du poste consacré aux activités de sensibilisation disparaît. Vu les besoins accrus en matière de communications visant à informer le public, les parties prenantes et ceux responsables de la mise en œuvre de l'ITIE, cela aboutit à des activités de sensibilisation négligeables et à un développement limité du site web. Malgré une augmentation globale des dépenses de 5 % en 2017, le budget consacré à la sensibilisation sera inférieur de plus de moitié à celui qu'il aura été en 2014.



### Exercices budgétaires de l'ITIE 2015-2017

Scénario 0 % augmentation par rapport aux dernières prévisions 2014

Tous les chiffres sont en milliers d'USD

Rubrique	2014 Budget/FC	2015 Budget	% augmentation	2 016 Budget	% augmentation	2 017 Budget	% augmentation	% d'augmentation 2014-2017
<b>Contribution de base, gouvernement norvégien</b>								
Gouvernement norvégien	719	394	-45,2 %	394	0,0 %	394	0,0 %	-45,2 %
<b>Pays soutenant l'ITIE, Agences de développement international (ADI) et ONG (environ 50 % des besoins restants)</b>								
Société civile	-	10		11	7,0 %	11	7,0 %	
Pays soutenant l'ITIE et ADI	2 147	2 249	4,7 %	2 621	16,6 %	2 474	-5,6 %	15,2 %
<b>Secteur privé (environ 50 % des besoins restants)</b>								
Investisseurs	10	10	0,0 %	11	7,0 %	11	7,0 %	14,5 %
Pétrole & Gaz	1 220	1 500	23,0 %	1 749	16,6 %	1 650	-5,7 %	35,3 %
Mines et Minéraux	758	749	-1,3 %	872	16,5 %	824	-5,5 %	8,7 %
Hors extraction	5	5		5		6		
<b>Total des revenus</b>	<b>4 859</b>	<b>4 916</b>	<b>1,2 %</b>	<b>5 663</b>	<b>15,2 %</b>	<b>5 370</b>	<b>-5,2 %</b>	<b>10,5 %</b>
<b>Frais</b>								
Mise en oeuvre	530	550	3,8 %	550	0,0 %	578	5,0 %	9,0 %
Sensibilisation	250	66	-73,8 %	76	15,5 %	80	5,1 %	-68,2 %
Réunions du Cons. d'admin	500	410	-18,0 %	410	0,0 %	431	5,0 %	-13,9 %
Communications	539	475	-11,9 %	475	0,0 %	499	5,0 %	-7,5 %
Appui à la Présidente*	51	40	-21,6 %	40	0,0 %	42	5,0 %	-17,6 %
Consultants de projets	141	150	6,4 %	150	0,0 %	158	5,0 %	11,7 %
Traitements	2 320	2 535	9,3 %	2 662	5,0 %	2 795	5,0 %	20,5 %
Autres frais de personnel	223	230	3,0 %	237	3,0 %	248	5,0 %	11,4 %
Frais de bureau	321	331	3,0 %	461	39,3 %	484	5,0 %	50,6 %
Conférence	40	130	225,0 %	604	364,2 %	57	-90,5 %	43,1 %
<b>Total</b>	<b>4 916</b>	<b>4 916</b>	<b>0,0 %</b>	<b>5 663</b>	<b>15,2 %</b>	<b>5 370</b>	<b>-5,2 %</b>	<b>9,2 %</b>
<b>Net</b>	<b>(57)</b>	<b>-</b>		<b>-</b>		<b>-</b>		

2015

3% d'ajustement aux traitements pour inflation, autres frais de personnel et frais de bureau.

Administrateur de conférence à partir de juin, remplacement d'un collaborateur en détachement à partir de mai et nouveau membre du personnel.

Budget de sensibilisation très réduit. Budget réduit pour la communication et les réunions du Conseil d'administration.

2016

Frais de Conférence en 2016 de 0,5 mio \$US.

Nouveaux locaux à partir de 2016 : frais annuels de 0,12 mio \$US ajoutés aux frais de bureau.

Autres membres du personnel et bureaux, augmentation de 3%

Relèvement de salaires de 5% pour tenir compte de l'inflation, des promotions et de l'engagement de nouveau personnel.

Mise en oeuvre, réunions du cons. d'admin., soutien de la Présidente, consultants : pas d'évolution des frais. Augmentation pour la sensibilisation mais bien en deçà des niveaux de 2014

2017

Augmentation globale de 5 %, Conférence mondiale exclue.

### 3. Rapports et planifications futurs

Le Secrétariat prévoit de réviser le format utilisé pour les rapports au Conseil d'administration, les types et les fonctions de coûts étant mieux illustrés dans l'information financière. À utiliser le format actuel, on peut donner par exemple l'impression que le soutien à la mise en oeuvre constitue une part minime des coûts du Secrétariat, alors que la grande partie des coûts du personnel ont directement trait à ce soutien. Le Secrétariat fournira aussi des prévisions plus détaillées pour 2016-17 à travers ces formats révisés.