

Guide relatif aux déclarations des entreprises publiques du secteur extractif

JANVIER 2018

Introduction

CONTEXTE

Seules 9 des 81 entreprises publiques (EP) évaluées par l'Indice de gouvernance des ressources naturelles (RGI) 2017 ont obtenu un bon score en matière de transparence et de gouvernance responsable (soit une note supérieure à 75 sur une échelle de 100 points).

Dans les pays riches en ressources naturelles, les EP ont une influence majeure sur l'économie et la société dans son ensemble, car leurs activités ont souvent des retombées importantes sur la manière dont l'Etat gère l'exploitation minière ou pétrolière et sur le montant des recettes qu'il perçoit. Le RGI est un guide précieux pour bien comprendre les activités et les revenus réalisés par les EP, et il entend ainsi contribuer à compléter les connaissances dans ce domaine. La transparence, alimentée par des déclarations plus fournies, constitue un volet majeur de la redevabilité d'une EP envers ses actionnaires, ses investisseurs et partenaires commerciaux potentiels, et une société civile toujours plus impliquée.

Certaines EP du secteur extractif réalisent d'importants investissements pour améliorer la quantité et la qualité des informations qu'elles mettent à la disposition du public. Plusieurs exigences, lignes directrices et recommandations s'adressent à ces entreprises. Certaines EP, comme les entités privées, sont tenues de respecter des dispositions légales ou réglementaires, notamment des normes comptables ou des exigences de cotation. En outre, ces dernières années des organisations internationales parmi lesquelles la Banque mondiale et l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE) ont publié un certain nombre de documents de référence sur les bonnes pratiques en matière de déclarations de la part des EP¹. Dans le secteur extractif, la Norme 2016 de l'Initiative pour la transparence des industries extractives (ITIE) présente les exigences et les recommandations applicables aux EP de plus de 50 pays participants, y compris les exigences relatives à la divulgation de la propriété réelle, des ventes de matières premières, des transferts de revenus et des dépenses quasi fiscales. En outre, l'Indice de gouvernance des ressources naturelles évalue la transparence des EP et leur gouvernance selon 10 indicateurs, tels que les déclarations des EP relatives à la production, aux ventes de matières premières, et à leur participation dans des opérations conjointes ou des filiales.

SOURCES

Le présent guide sur les déclarations des EP du secteur extractif (ci-après « le guide ») vise à faciliter les efforts des EP dans ce domaine en fournissant des informations consolidées provenant de différentes sources et inspirées des bonnes pratiques internationales. Il se fonde sur un examen de la Norme ITIE, du RGI et des rapports et lignes directrices générales relatifs à la déclaration des EP publiés par la Banque mondiale, l'OCDE et Transparency International.² Il se fonde aussi sur plusieurs

1 Banque mondiale, *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit* (2014), doi: 10.1596/978-1-4648-0222-5. OCDE, Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques (Édition 2015), http://www.oecd-ilibrary.org/fr/gouvernance/lignes-directrices-de-l-ocde-sur-la-gouvernance-des-entreprises-publiques-2015_9789264244221-fr.

2 Banque mondiale, *Gouvernance des entreprises*; OCDE, *Lignes directrices de l'OCDE et Transparency International, Transparency in Corporate Reporting: Assessing Emerging Market Multinationals* (2016), http://files.transparency.org/content/download/2025/13112/file/2016_TransparencyInCorporateReporting_EMMs_EN.pdf.

Table de matières

Introduction.....	2
I. Quoi déclarer ?	5
Catégorie 1: Contexte sectoriel.....	5
Catégorie 2: Mission, structure et organisation.....	8
Catégorie 3: Rôles.....	13
Catégorie 4: Performance et résultats.....	16
Catégorie 5: Transferts impliquant l'état ou des entités étatiques infranationales.....	19
Catégorie 6: Incidence..	20
II. Comment publier l'information ?	21

rapports de NRGi sur la transparence des EP³, et sur une analyse des bonnes pratiques actuelles identifiées au moyen d'un examen des rapports annuels, des sites internet et d'autres déclarations des EP.

PORTÉE

Ce guide entend servir de référence pratique à l'usage des EP qui souhaitent étoffer leurs déclarations.

Cependant, il est important de noter qu'il est impossible d'appliquer un même modèle ou une même matrice à toutes les EP en matière de déclarations financières ou non financières. En effet, les EP opèrent sous diverses modalités, dans des environnements variés, sont soumises à différentes obligations réglementaires, et ont une incidence sur de nombreuses parties prenantes.

Compte tenu de cette diversité, le guide n'a pas vocation à garantir le respect de chaque exigence légale ou réglementaire propre à chaque pays ou à offrir une voie unique vers la transparence. Un tel outil serait difficile à élaborer sur une base mondiale, mais il sera éventuellement réalisable à l'avenir au niveau national. Au lieu de cela, le guide présente une liste d'éléments et d'approches que les EP peuvent envisager d'inclure dans leurs déclarations, sous forme d'exigences, de règles coutumières ou de bonnes pratiques fortement recommandées. Si ce guide vise à aider les EP à améliorer de manière significative leurs pratiques de divulgation, il appartient à chaque EP d'identifier ses parties prenantes et de veiller à ce que ses communications répondent de manière adéquate à leurs intérêts et préoccupations.

L'objectif de ce guide est de promouvoir la transparence dans les EP minières et pétrolières en vue de renforcer la redevabilité du secteur, mais des exemples récents⁴ ont montré que la transparence ne suffit pas à garantir une bonne gouvernance. En revanche, la transparence est l'un des piliers de la bonne gouvernance et reste une étape fondamentale sur la voie de la redevabilité.

La transparence est plus efficace lorsqu'elle est intégrée à la culture institutionnelle d'une EP, et appliquée à tous les niveaux opérationnels. Le guide entend encourager les EP à faire de la transparence une habitude. Plutôt que de produire des rapports contenant des informations qui ne sont pas à jour ou qui n'ont rien à voir avec leurs fonctions centrales, les EP doivent faire preuve de transparence de manière systématique et normalisée. En d'autres termes, ces conseils encouragent l'intégration⁵ par la divulgation d'informations complètes et suffisamment détaillées, publiées à une fréquence raisonnable et mises à jour régulièrement, accessibles aux parties prenantes dans un format ouvert, et pleinement intégrées dans les procédures habituelles de l'EP. Les divulgations intégrées résultant de la collecte systématique de données et leur publication automatique amélioreraient la cohérence et l'efficacité des rapports.

3 Natural Resource Governance Institute, *International Best Practices for Transparency in Contract Management* (2016); David Manley et Webby Wake, *Les Géants du cuivre : Leçons tirées des Entreprises Étatiques Minières en RDC et en Zambie* (Natural Resource Governance Institute, 2015); Aaron Sayne, Alexandra Gillies et Christina Katsouris, *Inside NNPC Oil Sales : A case for Reform in Nigeria* (Natural Resource Governance Institute, 2015).

4 Par exemple, l'EP brésilienne Petrobras (Brésil) a atteint un bon niveau de transparence, tout en étant embourbée dans un scandale de corruption massive.

5 L'ITIIE définit l'intégration comme le fait d'« encourager et [de] reconnaître les pays qui font de la transparence une caractéristique essentielle et habituelle de leurs systèmes de gouvernance et de gestion. » Voir <https://eiti.org/fr/integration>.

PUBLIC

Ce guide offre aux équipes dirigeantes des EP un cadre permettant d'identifier les déclarations les mieux à même d'améliorer la transparence et la gouvernance de leur entreprise. Il s'adresse également aux acteurs exerçant un rôle de surveillance, tels que les organisations de la société civile et les comités parlementaires, qui s'intéressent à l'évaluation et au suivi des déclarations des EP de leur pays. Il propose de bonnes pratiques internationales qui peuvent être comparées aux pratiques des EP d'un pays donné et traduites en recommandations spécifiques pour ces EP.

STRUCTURE

Le guide couvre à la fois la portée de la divulgation préconisée (c.-à-d. quoi déclarer) et les principes et approches clés que les EP peuvent adopter lorsqu'elles élaborent leur méthodologie de divulgation (c.-à-d. comment publier ces informations). Le tableau 1 donne un aperçu des divulgations recommandées aux EP.

Tableau 1. Aperçu des divulgations recommandées aux EP

Catégorie de divulgation des EP	Contenu	Caractéristiques	
Contexte sectoriel	Contexte juridique et institutionnel	<i>Accessibilité</i>	
	Contexte politique, économique, social et environnemental		
Mission, structure et organisation	Objectifs		<i>Fiabilité</i>
	Propriété (y compris propriété réelle)		
	Structure institutionnelle		
	Ressources humaines		
	Partenariats		
Rôle	Gouvernance d'entreprise		<i>Cohérence</i>
	Activités commerciales		<i>Exhaustivité</i>
	Activités non commerciales		
Accords			
Performance et résultats	Performance (par ex., production, ventes, efficacité)	<i>Fréquence</i>	
	Résultats financiers	<i>Ponctualité</i>	
Transferts impliquant l'Etat ou des entités étatiques infranationales	Paiements et encaissements en provenance ou à destination des entités étatiques nationales et infranationales		
Incidence	Conséquences sociales, environnementales et sur les droits fondamentaux et initiatives de responsabilité sociale d'entreprise		

I. Quoi déclarer ?

Les divulgations les plus pertinentes couvrent les questions intéressant les parties prenantes des EP (à savoir les actionnaires, les investisseurs, les régulateurs, les contribuables, les membres de la société civile, les partenaires commerciaux). En général, ces questions peuvent être classées dans l'une des six catégories ci-dessous :

- Contexte sectoriel
- Mission, structure et organisation
- Rôle
- Performance et résultats
- Transferts impliquant l'Etat ou des entités étatiques infranationales
- Incidence

Il est important de noter que les catégories listées ci-dessus - et que nous détaillons plus loin - ne sont pas déterminantes et servent principalement à structurer le guide. Des chevauchements sont possibles, et elles ne doivent pas inciter le lecteur à s'y limiter. Par exemple, certaines EP peuvent divulguer des informations relatives à la rémunération des membres du conseil d'administration avec d'autres éléments relatifs à la gouvernance de l'entreprise, tandis que d'autres choisiront d'inclure ces informations ailleurs. Le point fondamental est que l'information soit publiée de manière cohérente.

Cependant, les six catégories proposées ici sont suffisamment larges pour offrir à chaque EP la souplesse nécessaire pour élaborer ses déclarations en fonction de ses caractéristiques propres. Certaines catégories auront une pertinence plus marquée pour certaines EP et devront être traitées en conséquence. Par exemple, les EP cotées en bourse sont peut-être sujettes à des exigences de divulgations particulières, et les EP assumant d'importantes responsabilités quasi fiscales devraient fournir un effort particulier pour expliquer leur mandat non commercial et son incidence sur leurs résultats globaux.

CATÉGORIE 1: CONTEXTE SECTORIEL

Cette catégorie d'information vise à donner aux citoyens les éléments de contexte nécessaires pour comprendre la portée et la stratégie des opérations et des résultats d'une EP. Ces informations sont souvent proposées par d'autres acteurs, tels que les ministères ou des agences de régulation, ou sont rendues publiques à la suite d'une nouvelle réglementation ou d'une crise politique, mais l'intégration par l'EP de ces précieuses informations contextuelles dans leurs publications permet aux parties prenantes d'interpréter avec justesse d'autres données financières ou non financières.

Les informations suivantes devraient être facilement disponibles au sein des EP et pourraient être compilées rapidement en vertu des principes décrits dans la seconde partie de ce document.

1) Contexte légal et institutionnel

Ce type de divulgation informe les parties prenantes des règles gouvernant les industries extractives et identifie et explique le rôle des acteurs de l'industrie pertinents.

a. Lois et règlements

L'ITIE exige la divulgation d'informations concernant le cadre légal, le régime fiscal et les autres règles et pratiques applicables aux EP (voir l'Exigence ITIE 2.1). Ces informations sont souvent publiées par les ministères ou des agences étatiques, mais leur divulgation par les EP constitue également une bonne pratique car elle éclaire le

contexte entourant d'autres déclarations et met en lumière les décalages éventuels entre le cadre légal et la pratique⁶. Les divulgations pertinentes pour les EP comprennent :

- i Les lois et règlements propres au secteur (par ex. lois sur l'exploitation pétrolière, processus d'octroi de licences)
- ii Les lois et règlements d'entreprise gouvernant les EP
- iii Les lois et règlements relatifs aux déclarations des EP
- iv Les arrêtés ou autres documents fondateurs des EP
- v Les lois et règlements environnementaux, sociaux et sanitaires
- vi Les lois et règlements fonciers
- vii Les lois et règlements relatifs aux marchés publics
- viii Les lois et règlements de lutte contre la corruption
- ix Les lois et règlements du travail

Outre les lois et règlements nationaux, les divulgations peuvent inclure le statut de l'entreprise par rapport aux normes et références régionales ou internationales, par exemple les huit conventions fondamentales de l'Organisation mondiale du Travail, la Convention des Nations Unies contre la corruption ou les Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale de la Société financière internationale, entre autres.

b. Principaux acteurs de l'industrie

L'entreprise publique est un acteur majeur parmi d'autres dans l'industrie extractive d'un pays. Par conséquent, il est important que le public extérieur comprenne les rôles respectifs de ces différents acteurs. Dans ses déclarations, l'EP doit clarifier ses relations avec les entités listées ci-dessous, y compris la division des tâches, les responsabilités en matière de contrôle⁷, les relations commerciales et autres types de collaboration :

- i Ministères et agences gouvernementales
- ii Autres EP
- iii Organes parlementaires (par ex. comités sectoriels)
- iv Principaux acteurs du secteur privé (par ex. entreprises ayant conclu un accord de partenariat dans le cadre d'opérations conjointes ou un accord de partage des bénéfices)⁸
- v Autres agences de régulation ou acteurs exerçant une fonction de surveillance pertinents (par ex. autorités fiscales, agences de régulation environnementale, organes d'audit et médiateurs, commissions de lutte contre la corruption).

Pour leur part, les autres entités étatiques - en particulier les ministères et les agences ayant une responsabilité directe dans la gestion du secteur - peuvent favoriser une meilleure compréhension du rôle des EP en publiant des informations sur les procédures de contrôle des EP, et les activités et la performance de ces dernières.

2) Contexte politique, économique, social et environnemental

Les facteurs politiques, économiques, sociaux et environnementaux ont tous une influence sur les opérations et les résultats des EP, et, dans certains cas, sont des facteurs de risques majeurs. La transparence exige un degré de visibilité que des données quantitatives seules ne permettent pas d'atteindre. Les données qualitatives, qui éclairent le contexte, sont souvent aussi importantes que les données statistiques lorsqu'il s'agit de

6 La Norvège et le Chili en sont de bons exemples. Cf. Statoil, *Rapport annuel 2016* (2016), pp. 37–39, <https://www.statoil.com/content/dam/statoil/documents/annual-reports/2016/statoil-2016-annualreport-20-F.pdf.pdf>; et Codelco, *Rapport annuel 2016* (2016), p. 26, <https://www.codelco.com/memoria2016/en/pdf/annual-report/annual-report-2016.pdf>, respectivement.

7 Codelco a listé les entités exerçant une surveillance de l'EP chilienne et a fourni les informations pertinentes concernant certains comités ou commissions impliqués dans son audit. Cf. Codelco, *Rapport annuel 2016* (2016), p. 27 et 44.

8 Les entreprises privées ayant conclu un accord avec une EP doivent être présentées de manière complète et au-delà de leur rôle contextuel (voir la Catégorie 2, Section 5 du guide sur les partenariats).

transparence. La bonne pratique consiste notamment à divulguer tant les informations à caractère permanent que celles sujettes à variation, comme suggéré ci-dessous⁹.

a. Informations à caractère permanent

- i Aperçu et historique des industries extractives du pays
- ii Facteurs de risques pertinents (par ex. à caractère politique, réglementaire et juridique, risques du marché, concurrence, conflits et sécurité, risques géologiques, conditions météorologiques, volatilité des prix)

b. Informations sujettes à variation

- i Grandes évolutions politiques ou économiques touchant l'industrie
- ii Modifications de l'environnement légal et réglementaire (par ex. privatisation, nouvelles agences de régulation)
- iii Enquêtes réglementaires ou procédures judiciaires en cours
- iv Fluctuations sur le marché des matières premières (par ex. prix, niveau des stocks et de la production)
- v Événements récents pertinents (par ex. événements climatiques, scandale de corruption, problème technique majeur, accident industriel majeur, renégociation des contrats)
- vi Autres opportunités ou défis

Les EP doivent divulguer ces informations variables à une fréquence adaptée et dans un délai opportun, comme nous le détaillons dans la seconde partie du présent document.

L'EP chilienne Codelco fournit un bon exemple de la manière dont une entreprise peut présenter les éléments ayant marqué une année donnée dans son rapport annuel.

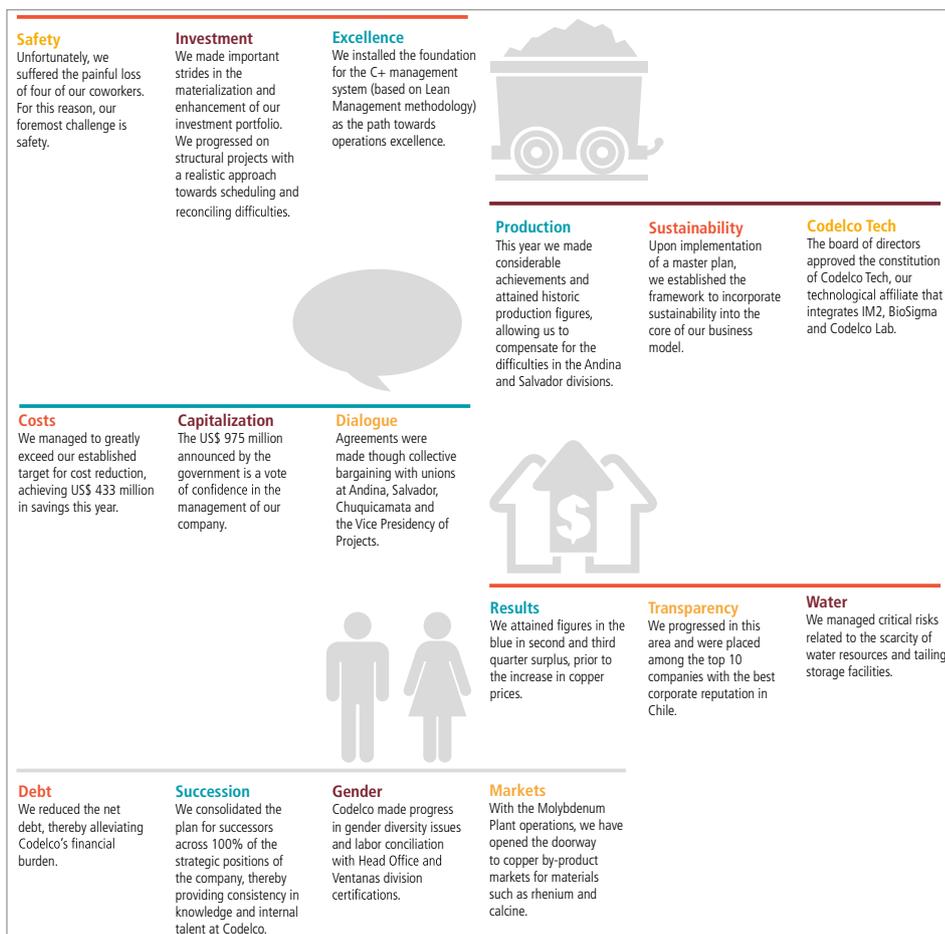


Figure 1 « Éléments marquants » présentés dans le rapport annuel 2016 de Codelco

Source : Codelco, Rapport annuel 2016, p. 32.

9 Codelco, *Rapport annuel 2016* (2016), pp. 28-29.

CATÉGORIE 2: MISSION, STRUCTURE ET ORGANISATION

Les EP divulguent parfois des informations concernant leur structure et leur gouvernance d'entreprise. Les parties prenantes peuvent bénéficier d'une vision claire de la mission ou du mandat de l'EP, y compris de ses objectifs commerciaux et non commerciaux¹⁰.

1) Objectifs

La mission, les objectifs et les priorités de l'EP peuvent être divulgués au moyen d'un énoncé de haut niveau décrivant la vocation de l'entreprise, y compris son but commercial et non commercial. Ces déclarations peuvent également inclure des données quantitatives concernant les cibles ou objectifs de performance de l'EP à moyen et long terme.

2) Propriété

L'EP doit veiller à divulguer de manière fiable et régulière :

- i Sa structure de propriété et ses modalités (par ex. droits et processus relatifs aux fonctions de propriété, y compris les modalités de vote)
- ii La ou les cotation(s) en bourse
- iii Les modifications de la structure de son capital ou de sa propriété¹¹
- iv L'identité des actionnaires, déterminée par le nombre et la catégorie des actions ou fonds détenus par chacun

Pour les EP partiellement privatisées, cette dernière divulgation doit inclure la *propriété réelle*¹² des parts détenues par des entités privées. En vertu de l'Exigence 2.5 de l'ITIE, les EP doivent divulguer : (1) l'identité des propriétaires réels pour les actionnaires non étatiques, notamment le nom, la nationalité et le pays de résidence de ces personnes, et l'identité et la fonction de toute personne politiquement exposée (divulgations requises au titre de l'Exigence ITIE 2.5.c), ainsi que le numéro d'identité national, la date de naissance, l'adresse du domicile ou l'adresse de notification, ainsi que les coordonnées de ces personnes (divulgations recommandées au titre de l'Exigence ITIE 2.5.d) ; (2) le niveau de participation ; et (3) les détails précisant la manière dont s'exerce la participation ou le contrôle (par ex. nombre d'actions, pourcentage des droits de vote direct ou indirect).

3) Structure institutionnelle

L'EP peut adopter une structure centralisée ou opérer au moyen d'un réseau de filiales. Quelle que soit sa structure, celle-ci a une incidence sur la réalité des opérations de l'entreprise (minières et autres) et sur la complexité de ses flux financiers. En vertu de l'Exigence ITIE 2.6.b, les EP sont tenues de faire un certain nombre de déclarations concernant leur niveau de participation dans des entreprises minières, pétrolières et gazières, y compris dans les entreprises détenues par des filiales d'entreprises publiques ou par des opérations conjointes. D'une manière générale, les EP doivent divulguer les informations suivantes concernant leurs holdings et filiales :

- i Nom de l'entreprise
- ii Adresse légale
- iii Informations relatives à l'équipe de direction (nom et brève biographie) (cf. Figure 2 pour un exemple en provenance de Norvège)

¹⁰ Statoil, *Rapport annuel 2016* (2016), pp. 13–16.

¹¹ Par exemple, l'EP indienne ONGC divulgue la structure de son actionariat dans son rapport annuel. Cf. ONGC, *Rapport annuel 2014–2015* (2016) p.100, http://www.ongcindia.com/wps/wcm/OngcHTML/Annual_Report_2014_15/images/AR-14-15.pdf.

¹² Un propriétaire réel est une personne physique qui, directement ou indirectement, exerce un contrôle substantiel sur une entité juridique, ou qui y détient un intérêt économique important, ou qui en tire un avantage économique substantiel. Les entreprises cotées en bourse sont uniquement tenues de préciser la bourse de valeurs où elles sont cotées et d'indiquer un lien vers la documentation qu'elles ont à déposer auprès de cette bourse (Exigence ITIE 2.5.f.iii).

- iv Organigramme de l'entreprise indiquant les principales fonctions¹³
- v Liste des filiales du groupe (y compris, pour chaque filiale, le nom de l'entreprise, le lieu et la date d'inscription au registre, le type d'entité légale, et les informations relatives à la propriété pour les filiales en propriété exclusive ou partielle)
- vi Activités et pays où l'entreprise est active¹⁴
- vii Niveau et modalités de propriété (par ex. fonds propres entièrement payés, fonds propres libres ou intérêts reportés) de la participation de l'État, y compris les informations listées dans la section consacrée à la propriété ci-dessus (cf. Exigence ITIE 2.6.b).
- viii Conditions des transactions ayant pour résultat une modification de la participation (Exigence ITIE 2.6.b).

Sur son site internet, l'EP norvégienne Statoil fournit une brève biographie pour chacun des directeurs commerciaux, y compris les fonctions externes exercées, la date de naissance, le nombre d'actions détenues dans l'EP, des informations concernant sa formation et son expérience, et tout lien de parenté pertinent avec des membres du comité exécutif, du conseil d'administration ou de l'assemblée d'entreprise.

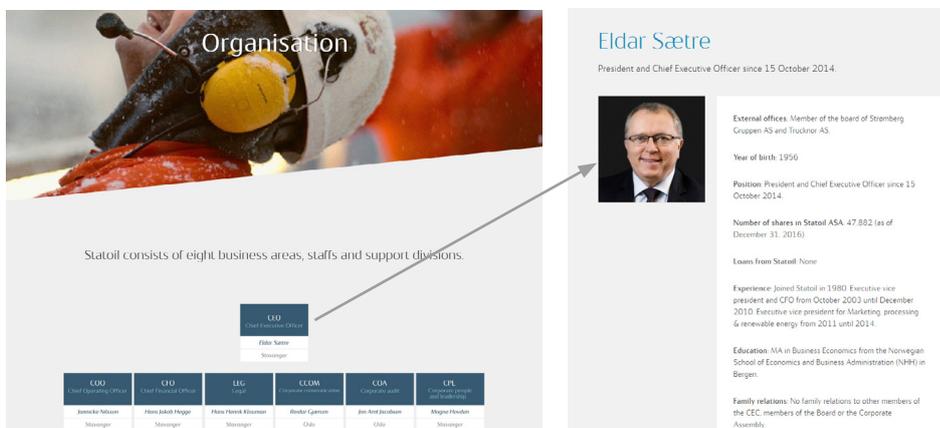


Figure 2. Section « Organisation » du site internet officiel de l'EP norvégienne Statoil

Source : « Organisation », Statoil, consulté le 6 décembre 2017, <https://www.statoil.com/en/about-us/organisation.html>.

4) Ressources humaines

La divulgation d'informations relatives aux effectifs des EP constitue une bonne pratique. Les EP transparentes publient régulièrement les informations pertinentes, notamment :

- i Le nombre d'employés (par segment, effectifs dans le pays d'origine et à l'étranger, à temps complet ou partiel, par filiale ou autre unité)¹⁵
- ii La répartition hommes-femmes
- iii La rotation du personnel
- iv Le pourcentage de citoyens et d'étrangers employés par l'EP
- v L'âge des employés (par ex. inférieur ou supérieur à 35 ans)
- vi Les niveaux de qualification du personnel (par ex. éducation supérieure, enseignement secondaire)
- vii Les politiques en matière de ressources humaines (par ex. recrutement, formation, évaluation, rétention, rémunération et avantages sociaux)
- viii Les relations avec les syndicats et autres délégués du personnel
- ix Les initiatives sociales pertinentes (par ex. formation continue, programmes de renforcement de la sécurité)
- x Les politiques, stratégies et indicateurs en matière de santé et de sécurité (cf. Figure 3)

13 Par exemple, Codelco a fourni un organigramme de son équipe de direction dans son Rapport annuel 2016. Cf. Codelco, *Rapport annuel 2016* (2016), p. 19.

14 Par exemple, le site internet de Statoil contient une section intitulée « Pays d'intervention », <https://www.statoil.com/en/where-we-are.html#norway>.

15 Par exemple, Ecopetrol, Rapport 2015 sur la viabilité, pp. 363–382, <http://www.ecopetrol.com.co/english/Ecopetrol-Sustainability-Report-2016.pdf>.

Occupational safety is a top priority for KMG EP's management. During the last four years the Company has conducted several large-scale initiatives aimed at maintaining employees' safety. In the first instance, this involves improving working conditions, including the construction of service and utility complexes, canteens, administrative complexes, and operators' cabins for the various Group units. Management also pays great attention to the quality of bought-in specialist work clothing, safety footwear, and personal protective equipment.

Expenditure on Health & Safety million tenge		
Expenditure on Health & Safety, industrial and fire protection	2015	2016
OMG	698	789
EMG	236	409
KBM	565	336
KGM	279	341
Subtotal	1,778	1,875
Expenditure on procurement of personal protective equipment	2015	2016
OMG	1,030	1,059
EMG	364	341
KBM	190	188
KGM	54	106
Subtotal	1,638	1,694
Total amount	3,416	3,569

Figure 3. Dépenses en matière de santé et de sécurité publiées par l'EP kazakhe KMG

Source : KMG, Rapport annuel 2016, p. 80, https://www.kmgep.kz/eng/investor_relations/annual_reports.

5) Partenariats

Les EP opèrent avec diverses entreprises partenaires liées à l'EP par des accords d'exploitation conjointe ou de partage des bénéfices. Contrairement aux filiales pleinement consolidées, ces entreprises ont un degré d'indépendance par rapport à l'EP. D'autres acteurs, tels que des acheteurs ou des titulaires de contrats, font également partie de l'écosystème de l'EP. La nature et la structure de ces relations et l'identité des partenaires de l'EP ont une incidence directe sur la performance de l'entreprise et se sont révélées être d'importantes sources de risques et d'inefficacités.

Les catégories de partenariats ou d'accords varient grandement en fonction du mandat de l'EP, et les déclarations peuvent être adaptées en conséquence¹⁶. Les éléments suivants contribuent au renforcement de la transparence des partenaires de l'EP :

- i Nom de l'entreprise partenaire¹⁷
- ii Adresse légale
- iii Propriété du capital (cf. Catégorie 2, section 1 ci-dessus), y compris le propriétaire réel le cas échéant
- iv Activités et pays d'intervention
- v Nature de la relation (par ex. concession, partage des bénéfices, titulaires de licences, opérations conjointes, partenariats public-privé, titulaires de contrats, acheteurs)
- vi Coûts et revenus relatifs au partenariat (y compris des détails concernant des prêts ou garanties consentis à des entreprises minières, pétrolières ou gazières opérant dans le pays) (Exigence ITIE 2.6)

6) Gouvernance d'entreprise

Les informations concernant la gouvernance d'entreprise de l'EP sont essentielles pour comprendre comment l'entreprise arbitre entre les intérêts des différentes parties prenantes, et comment elle suit et évalue ses processus internes et ses opérations. Des déclarations exhaustives en la matière renforcent la crédibilité de l'EP en tant qu'institution et reflètent son engagement en matière de redevabilité et de professionnalisme. Pour les EP, les mécanismes permettant de limiter l'ingérence politique dans les affaires de l'entreprise sont particulièrement importants. Si la plupart des EP divulguent déjà la composition de

¹⁶ Par exemple, Statoil indique ses partenariats dans divers pays dans la section « Where We Are » de son site internet, <https://www.statoil.com/en/where-we-are.html#norway>.

¹⁷ Cf. par exemple « Annexe E, » dans ONGC (Inde), *Rapport annuel 2015* (2016), http://www.ongcindia.com/wps/wcm/PDF/AnnualReport/annual_report15-16.pdf; "F-108-110," dans YPF (Argentine), *Rapport annuel 2015* (2015), <http://www.ypf.com/enu/InversoresAccionistas/Lists/InformeAnnualForm20/YPF-20F-2015.pdf>; cf. Pertamina (Indonésie), *Rapport annuel 2016* (2016), pp. 114–116, http://www.pertamina.com/media/5e70a57f-e2ec-4429-bbfe-292af2fbb7db/AR_Pertamina_2016.pdf.

leur conseil d'administration¹⁸, d'autres questions de gouvernance sont souvent absentes des communications des EP, ou ne sont que partiellement abordées.

a. Conseil d'administration et équipe de direction

Au-delà d'une simple liste des membres du conseil d'administration, les déclarations peuvent porter sur :

- i Le mandat, les règles et les procédures du conseil d'administration, notamment le processus de nomination des membres, ainsi que leur rémunération, la procédure de licenciement, les modalités de départ à la retraite et autres avantages sociaux
- ii Le nombre de réunions du conseil d'administration organisées, les dates de ces réunions et le procès-verbal des assemblées générales annuelles¹⁹
- iii Le nom des membres du conseil d'administration et de l'équipe de direction (de préférence accompagné d'une photo et de la mention de l'âge et de la nationalité)
- iv La biographie ou le profil des membres, indiquant leur formation et leur expérience préalable²⁰
- v La rémunération versée aux membres du conseil d'administration et de l'équipe de direction
- vi L'indépendance des membres du conseil d'administration (par rapport au gouvernement, à l'entreprise et aux entités liées, et tout intérêt financier dans le secteur)
- vii Leur participation au capital de l'entreprise
- viii Les postes occupés au sein de l'entreprise (rôle, dates)
- ix La date de la nomination ou de l'élection au conseil d'administration
- x L'assiduité, la formation et l'évaluation des membres

b. Comités

Le conseil d'administration et un nombre divers de comités assurent le suivi et la surveillance des activités de l'EP²¹. Dans ce domaine, la bonne pratique recommande la divulgation des informations suivantes :

- i Dénomination et rôle de chaque comité (par ex. comités d'audit, des risques, de la rémunération)
- ii Membres (y compris indépendance des membres)
- iii Rapports d'activités y compris toute enquête menée
- iv Principales observations et stratégie

c. Politiques et codes de conduite

Les politiques internes et les codes de conduite contribuent à la gouvernance de l'entreprise. Leur contenu et leur application donnent une bonne indication des valeurs centrales de l'EP et de sa stratégie de conformité. Parmi les politiques concernées, citons :

- i Code de conduite ou code éthique (cf. Figure 4)
- ii Politique et programme de lutte contre la fraude et la corruption²²
- iii Politique en matière de cadeaux et marques d'hospitalité
- iv Politique en matière de conflits d'intérêts
- v Politique en matière de contributions politiques

18 D'après l'Indice de gouvernance des ressources naturelles 2017, 60 des 74 EP évaluées avaient rendu publique la liste des membres de leur conseil d'administration.

19 Par exemple, Statoil publie sur son site internet l'avis, le procès-verbal et l'enregistrement vidéo de son assemblée générale annuelle, y compris les archives des réunions précédentes : <https://www.statoil.com/en/about-us/annual-general-meeting.html#our-shareholders>.

20 Petronas, *Rapport annuel 2016*, pp. 81–89, <http://www.petronas.com.my/investor-relations/Documents/annual-report/PETRONASAnnualReport2016.pdf>.

21 Par exemple, le site internet de Statoil fournit une liste des comités accompagnée d'une description de leur mandat et d'une liste de leurs membres respectifs.

22 Voir par exemple le programme de lutte contre la corruption d'Ecopetrol (2014), [http://www.ecopetrol.com.co/documentos/upload/Mapa_de_Riesgos_y_estrategia-\(english\).pdf](http://www.ecopetrol.com.co/documentos/upload/Mapa_de_Riesgos_y_estrategia-(english).pdf).

- vi Politique d’audit
- vii Politique de passation de marchés publics ou de sélection des acheteurs²³
- viii Politique en matière de dépenses quasi fiscales
- ix Code de conduite relatif aux droits fondamentaux²⁴
- x Politique en matière de responsabilité sociale d’entreprise
- xi Politique sur la rémunération des membres du conseil d’administration et de l’équipe de direction
- xii Mécanisme de gestion des doléances et autres plaintes (y compris la politique à l’égard des lanceurs d’alerte)²⁵

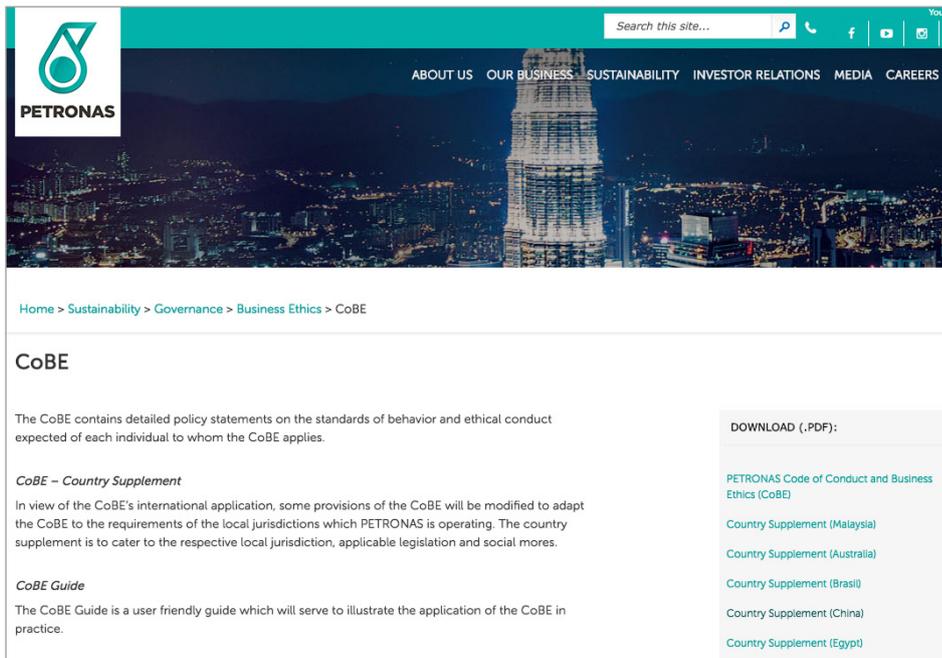


Figure 4. Code de conduite et d’éthique commerciale et suppléments pays sur le site internet de Petronas

Source : “CoBE,” Petronas, consulté le 6 décembre 2017, <http://www.petronas.com.my/sustainability/governance/BusinessEthics/Pages/code-of-conduct-business-ethics.aspx>.

d. Gestion des risques

Au-delà de l’existence même de politiques, les parties prenantes s’intéressent à la manière dont l’EP applique ces politiques, et dont les mécanismes de contrôle interne opèrent dans la pratique. À cet effet, l’EP est encouragée à divulguer les informations suivantes :

- i Rapports des comités, des audits internes ou d’autres études de cas identifiant les incidents ou violations des politiques et détaillant les enquêtes menées et les mesures de compensation.
- ii Formation et évaluation des employés et des sous-traitants (par ex. en matière de lutte contre la corruption ou de respect des droits fondamentaux)
- iii Programmes spéciaux de prévention et de protection.
- iv Plans de compensation²⁶
- v Audits indépendants

Par exemple, sur son site internet, Total a publié une liste des principaux risques et défis rencontrés par l’entreprise et les mesures prises pour y remédier. La Figure 5 montre la stratégie du groupe en matière de changement climatique.

23 Voir par exemple le *Rapport annuel 2016* (2016) de l’EP indonésienne Pertamina, pp. 154–157, http://www.pertamina.com/media/5e70a57f-e2ec-4429-bbfe-292af2fbb7db/AR_Pertamina_2016.pdf.

24 Voir par exemple le « code de conduite en matière de droits fondamentaux applicable aux sous-traitants », Petronas, consulté le 6 décembre 2017, http://www.petronas.com.my/investor-relations/Documents/PETRONAS_Contractors_Code_of_Conduct_on_Human_Rights.pdf.

25 Voir par exemple le code de conduite des affaires de Codelco et sa ligne téléphonique de gestion des plaintes, <https://www.codelco.com/memoria2016/en/pdf/mem2016codelco-values-and-transparency.pdf>.

26 Voir par exemple la section 2.11 sur la sécurité et la viabilité du *Rapport annuel 2016* (2016) de Statoil, pp. 74-77.

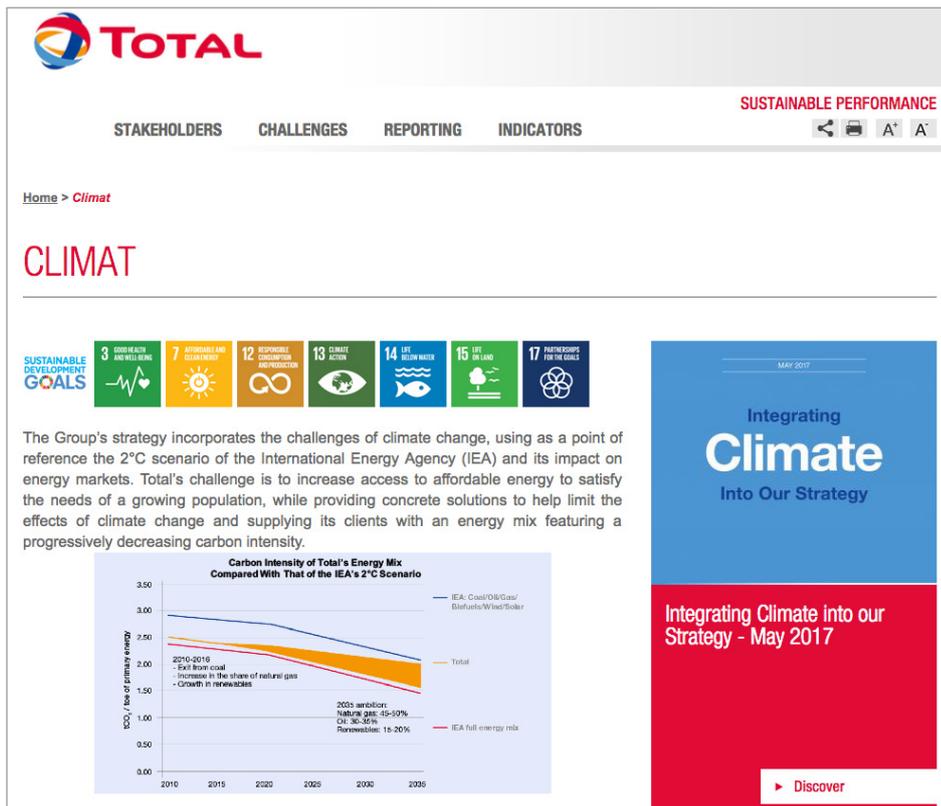


Figure 5. Stratégie de gestion des risques de Total en matière de changement climatique apparaissant sur son site internet

Source : « Climat, » Total, consulté le 6 décembre 2017, <http://www.sustainable-performance.total.com/fr/climat-0>

CATÉGORIE 3: RÔLES

Les EP minières, pétrolières et gazières assument plusieurs rôles, y compris des fonctions qui ne sont pas directement liées au processus d'exploitation minière. Une communication claire à propos des activités de l'EP et de sa performance est essentielle pour permettre aux parties prenantes d'identifier les lacunes dans les capacités ou les domaines d'inefficacité.

En outre, faire la distinction entre les opérations commerciales et non commerciales dans les déclarations de l'EP pourrait permettre d'identifier d'éventuels conflits d'intérêts.

1) Activités commerciales

Étant donné que le secteur extractif couvre une large gamme d'activités, y compris l'exploration, la production, le transport, les ventes et le traitement, entre autres, il est important de définir et d'expliquer les opérations commerciales spécifiques de l'EP. Les activités de l'entreprise peuvent être segmentées de plusieurs manières : par niveau (en amont, à mi-parcours et en aval), par chaîne de valeur (exploration, production, transport, etc.) ou géographiquement (pour chaque implantation d'opérations). D'une manière générale, l'EP doit fournir un aperçu de son rôle commercial ainsi qu'une description de ses principales activités, difficultés et évolutions attendues au cours de la période d'examen. Pour chaque catégorie d'opération de l'EP, les indicateurs clés de performance peuvent être fournis²⁷. Les activités commerciales pertinentes comprennent :

- i L'exploration
- ii Le développement de réserves
- iii La production
- iv Le transport et le stockage
- v La vente de matières premières brutes

27 Pour des exemples, se référer à la section 1(c) de la Catégorie 4.

- vi Le traitement et l'affinage
- vii La commercialisation ou la vente de matières premières transformées
- viii Les services et fonctions financiers associés

L'EP malaisienne Petronas offre un exemple de bonne pratique avec son illustration graphique de ses activités en amont et en aval.

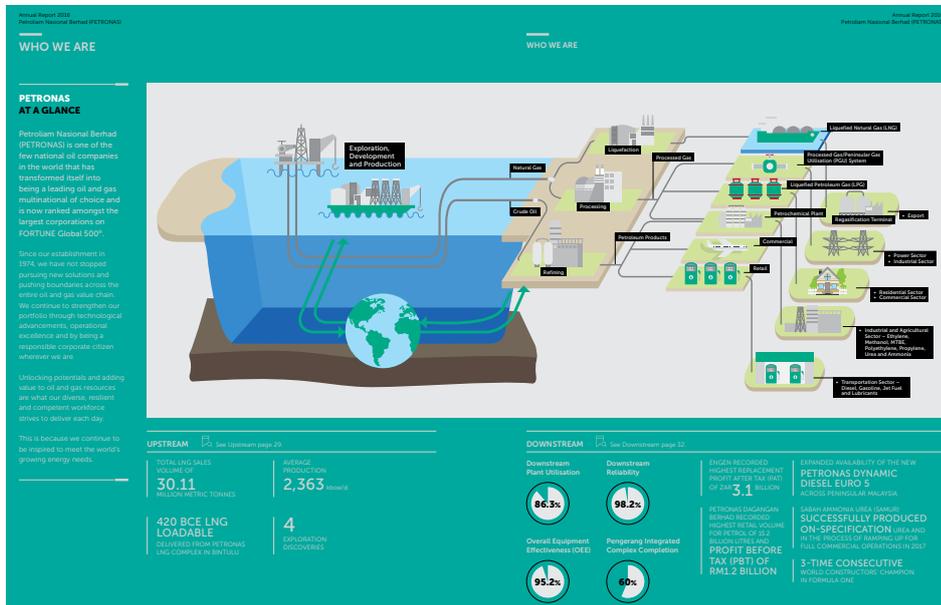


Figure 6. Présentation des activités commerciales de Petronas dans son rapport annuel 2016

Source : Petronas, Rapport annuel 2016, <http://www.petronas.com.my/investor-relations/Documents/annual-report/PETRONASAnnualReport2016.pdf>.

2) Activités non commerciales

Une définition précise de tout mandat non commercial est indispensable pour que les parties prenantes puissent évaluer la performance de l'EP et pour permettre à celle-ci d'accroître son niveau de redevabilité.

Les divulgations doivent inclure une liste détaillée des missions d'utilité publique ou quasi fiscales dont l'EP a la charge. Il peut s'agir :

- i D'activités de réglementation au sein du secteur extractif :
 - Octroi de licences (l'Exigence ITIE 2.2 nécessite la déclaration des octrois de licences)
 - La négociation et la signature de contrats au nom de l'Etat
 - L'élaboration de règle pour l'industrie
 - La surveillance du secteur, par exemple la validation ou le contrôle des plans de travail des entreprises privées, la vérification de la conformité avec les lois, règlements et contrats applicables, ou l'application des normes opérationnelles ou environnementales.
 - La gestion des subventions sur le carburant ou d'autres matières premières
- ii Activités hors du secteur extractif :
 - Construction ou entretien d'infrastructures publiques
 - Éducation ou services de santé
 - Collecte d'impôts
 - Souscription d'emprunts au nom de l'Etat ou remboursement d'une dette étatique
 - Autres versements de fonds ou fourniture de biens ou de services au nom de l'Etat²⁸
 - Autres activités commerciales hors du secteur pétrolier, minier ou gazier

28 Cf. par exemple la section « Social Investment » du site officiel de Pemex (Mexique), <http://www.pemex.com/en/responsibility/social/Paginas/default.aspx>.

3) Accords

Les organisations internationales, telles que le Fonds monétaire international (FMI), la Société financière internationale et l'Open Contract Partnership encouragent une plus grande transparence dans la gestion des ressources publiques au moyen de la publication des contrats. La Norme ITIE encourage également les pays de mise en œuvre à rendre public tout contrat ou licence précisant les conditions d'exploitation du pétrole, du gaz et des minéraux (Exigence ITIE 2.4).

Les évolutions récentes indiquent que la publication des contrats est une tendance en hausse, et est souvent le fait des agences étatiques. En effet, le RGI 2017 a constaté que 31 des 81 pays étudiés ont publié certains ou la totalité de leurs contrats dans le secteur extractif (la majorité n'en a rendu publics que quelques-uns). Bon nombre de ces contrats sont disponibles en ligne à l'adresse www.resourcecontracts.org. La publication par les EP elles-mêmes - pour les contrats auxquels elles sont parties - permettrait une plus grande transparence.

Les accords auxquels il est fait référence ici peuvent être classés en trois catégories : tout d'abord, les accords entre l'EP et l'État et qui régissent les activités d'exploration, de production ou commerciales de l'EP; ensuite, les accords signés par l'EP au nom de l'Etat, qui peuvent être divulgués par l'agence étatique signataire; et enfin les accords signés par l'EP et qui ont une incidence importante sur les recettes publiques et présentent donc un intérêt immédiat pour ses parties prenantes (par ex. contrats de vente de pétrole, marchés publics de forte valeur).

Les principaux éléments que les EP doivent envisager de publier concernant leurs contrats comprennent :

- i Les dispositions opérationnelles
- ii Les dispositions géographiques (c.-à-d. données sur l'emplacement de la zone couverte par les licences ou concessions)
- iii Les dispositions financières
- iv Les dispositions fiscales
- v Les dispositions sociales
- vi Les dispositions relatives aux droits fondamentaux
- vii Les dispositions relatives à l'environnement

En Norvège, le Département du pétrole publie des informations concernant Statoil et les licences qu'elle détient de la même manière que pour les entreprises multinationales actives dans le pays.

The screenshot shows the FACTPAGES interface with a list of companies on the left and a detailed view of Statoil Petroleum AS on the right. The detailed view includes general information and a table of current licenses.

General information		
Name	Statoil Petroleum AS	
Organisation number	990888213	
Nation code	NO	
NPDID company	17237817	

Licensees - current		
Production licence	Licensee valid from date	Interest [%]
001_B	30.09.2016	50.000000
018	02.11.2009	7.604000
018_B	02.11.2009	7.604000
018_C	28.10.2011	6.654000
018_DS	30.09.2016	6.654000
025	13.01.2016	36.000000
028_B	30.09.2016	50.000000
028_C	02.11.2009	57.000000
029_B	21.12.2016	50.000000

Figure 7. Informations sur les licences détenues par Statoil publiées en ligne par le Département norvégien du pétrole.

Source : « FactPages », Département norvégien du pétrole, consulté le 6 décembre 2017, <http://factpages.npd.no/factpages/default.aspx?culture=en&nav1=licence&nav2=PageView>.

CATÉGORIE 4: PERFORMANCE ET RÉSULTATS

La performance des EP dans chacun de leurs domaines d'activités (central ou non) au fil du temps est sans doute l'élément d'information le plus important pour les parties prenantes. Des données et des indicateurs clairs sont nécessaires pour suivre et évaluer de manière effective la gestion des ressources de l'EP (c.-à-d. le bien public).

1) Performance

Cette catégorie d'information va au-delà d'une simple explication de ce que fait l'EP, couverte par la catégorie 3 ci-dessus. Les données sur la performance sont quant à elles conçues pour montrer les résultats obtenus par l'EP pour chacune des activités dont elle a la charge.

Pour avoir du sens, les informations sur la performance doivent être datées, quantifiées (à l'aide des mesures standard du secteur en termes de volume et de devise), et publiées avec régularité au fil du temps, à des niveaux d'agrégation ou de désagrégation adaptés. Par exemple, les volumes de production peuvent être présentés par champ d'exploitation et doivent souligner la part de la performance de l'EP par opposition à celle de ses partenaires²⁹. Les divulgations liées à la performance doivent concerner les opérations dans le pays et à l'étranger.

D'une manière générale, les données sur la performance doivent être accompagnées de notes explicatives indiquant leur source, la méthodologie applicable le cas échéant et les chiffres ou modifications d'importance. Ces notes doivent également fournir une explication narrative pour permettre au lecteur de comprendre dans quelle mesure la performance de l'EP a été conforme à ses objectifs.

a. Activités commerciales

La performance commerciale comprend toutes les activités opérationnelles effectuées par l'EP. Il s'agit de la divulgation la plus importante de la part d'une entreprise. Si plus de la moitié des EP couvertes par le RGI ont obtenu des scores supérieurs à 75 sur 100 (bon) en termes de déclaration de leur production, les autres indicateurs de performance, en particulier ceux concernant les ventes de matières premières, sont absents³⁰.

En fonction des activités de l'EP, les déclarations peuvent inclure des informations sur :

- i Les réserves : réserves prouvées et ratio de remplacement des réserves
- ii Les développements ou investissements
- iii Les activités et résultats d'exploration (cf. Exigence ITIE 3.1)
- iv Le volume et la valeur de la production par type de produit (attribuable à l'EP)³¹, et par État ou région ou champ (cf. Exigence ITIE 3.2)
- v La commercialisation et les ventes³² (dans le pays et à l'étranger) des ressources brutes ou non affinées (valeur, prix et revenus), y compris une liste des acheteurs si disponible, désagrégées par projet ou site
- vi La capacité de raffinage et la performance, y compris les indicateurs clés de performance (ICP) (par ex. débit moyen de traitement du brut, pertes par rapport à la production totale, arrêts non planifiés, coûts unitaires du raffinage, nombre de travailleurs par unité de production, marge brute)

29 Par exemple, Statoil a fourni la production quotidienne moyenne et le pourcentage correspondant de la participation de Statoil pour chaque champ auquel elle participe. Cf. Statoil, *Rapport annuel 2016* (2016), pp. 22–23 et 28.

30 La Norvège et le Chili, qui ont obtenu les meilleures notes globales du RGI, ont obtenu le score insuffisant de 25 sur 100 pour la divulgation de leurs ventes de matières premières en dépit d'un score global jugé « bon » en termes de gouvernance de l'EP.

31 Cf. par exemple les résultats et statistiques opérationnels présentés dans Pemex, *Rapport annuel 2016* (2016), http://www.pemex.com/en/investors/financial-information/Resultados anuales/161231_reporte_ipdf.

32 Le RGI 2017 a constaté qu'une seule EP (Yemen Oil and Gas Corporation) sur les 74 évaluées réalise un bon score en termes de divulgation des ventes de matières premières réalisées.

- vii Le ratio de disponibilité du raffinage, qui indique en pourcentage sur une année la disponibilité d'une unité à effectuer le traitement
- viii L'offre de produit raffiné sur le marché local
- ix Les importations et exportations de produits raffinés
- x Le transport et le stockage, y compris les volumes et les produits transportés et les recettes significatives provenant du transport (par ex. taxes et tarifs) (cf. Exigence ITIE 4.4)
- xi Le statut de chaque projet ou site d'exploitation, y compris son emplacement, la date de démarrage, les défis rencontrés, les coûts, les volumes de production, les prévisions et le budget, la date de clôture estimée
- xii Toute récompense du secteur ou autre certification reçue au fil du temps en lien avec la performance de l'EP

Codelco publie par exemple ses principales données financières et opérationnelles dans son rapport annuel et sur son site internet.



Figure 8. Données financières et opérationnelles publiées sur le site internet de Codelco

Source : « Financial and operational data, » Codelco, consulté le 6 décembre 2017, https://www.codelco.com/prontus_codelco/site/edic/base/port/inversiones.html.

b. Activités non commerciales

La divulgation de la performance des EP en matière d'activités non commerciales doit inclure les informations concernant les revenus et dépenses qui y sont associés au cours du temps. En fonction de l'étendue du champ d'activité de chaque EP, la divulgation de la performance non commerciale peut concerner :

- i Performance des activités de réglementation
 - Liste des licences octroyées/retirées aux entités concernées
 - Participation à l'élaboration des règles du secteur
 - Surveillance du secteur (par ex. statistiques ou rapports d'enquête ou statistiques sur les violations des contrats ou de la réglementation)
- ii Performance hors de l'industrie extractive à proprement parler
 - Allocation des subventions³³
 - Construction ou entretien des infrastructures publiques (y compris stratégie, prévisions et budget)
 - Éducation ou services de santé
 - Programmes relatifs à la responsabilité sociale d'entreprise
 - Collecte d'impôts

33 Cf. par exemple la section « Social Investment » et ses statistiques sur le site internet de Pemex (Mexique), http://www.pemex.com/en/responsibility/social/basic_infrastructure/Paginas/statistical_information.aspx.

- Souscription d'emprunts au nom de l'Etat ou remboursement d'une dette étatique
- Fourniture d'autres fonds, biens ou services au nom de l'Etat
- Performance de la participation commerciale dans d'autres secteurs

c. Indicateurs clés de performance (ICP)

Les ICP permettent d'évaluer l'efficacité d'une entreprise dans la réalisation de ses objectifs commerciaux au cours d'une période définie. Ils fournissent un ensemble de mesures de la performance d'une entreprise. Les ICP les plus courants sont :

- i Le rendement du capital moyen utilisé (ROACE)
- ii Le taux de rendement des actifs
- iii Le taux de rendement de l'avoir des actionnaires
- iv Le ratio de rotation des créances
- v Les bénéfices avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA)
- vi Le retour sur investissement
- vii Le ratio dettes/actifs
- viii Le ratio de distribution des dividendes

2) Résultats financiers

Plusieurs EP minières publient désormais des rapports annuels comprenant des états financiers vérifiés, qui sont essentiels pour atteindre un niveau de transparence supérieur en ce qui concerne leur santé financière. Le processus de transition d'une absence quasi totale de rapports financiers à la publication de résultats financiers vérifiés a nécessité un long délai de mise en œuvre de la part des EP, et bon nombre d'entre elles sont toujours en train de mettre en place ou de renforcer leurs déclarations financières. Le RGI indique que la majorité des EP évaluées réalise un bon score en termes de reporting financier. Généralement, les résultats financiers doivent être conformes aux normes de reporting financier et inclure les éléments suivants, sous forme consolidée et désagrégée (par ex. pour chaque filiale) :

- i Une description des flux de revenus et de toute difficulté financière que l'entreprise a pu rencontrer au cours d'une période donnée
- ii Les données financières pertinentes, notamment les revenus, les bénéfices d'exploitation, les dépenses d'exploitation, les dépenses en capital, les bénéfices nets, la dette brute et nette, le total des actifs, et la dette nette par rapport au capital utilisé
- iii Les transactions avec des parties liées³⁴
- iv Une déclaration de la direction présentant les états financiers, soulignant les principaux résultats et les prévisions
- v Les états financiers (de préférence vérifiés), y compris :
 - Un bilan détaillant les actifs de l'entreprise (avec le pourcentage des actions participatives), les créances et les capitaux propres (y compris tout changement dans les capitaux propres) ainsi que ceux de ses filiales
 - Une déclaration de revenus indiquant les revenus, dépenses et bénéfices de l'entreprise (compte de résultat)
 - Une déclaration des flux financiers décrivant les mouvements de capitaux entre l'entreprise et l'Etat, ses filiales ou d'autres parties (par ex. primes, dividendes, droits et frais, redevances, impôts, prêts, etc.)
 - Des notes complètes accompagnant les états financiers expliquant la méthodologie comptable, les décisions et hypothèses relatives à la valeur, le mécanisme de contrôle, et soulignant les principaux chiffres
 - Un rapport d'audit

34 Des exemples de divulgations sont par exemple ONGC (Inde) *Rapport annuel 2015* (Annexe B, pp. 90–92) conformément à la législation indienne. La divulgation des transactions avec des parties liées est également requise en vertu de la norme comptable internationale n° 24.

- vi Les normes comptables appliquées
- vii La notation de crédit, le cas échéant

Par exemple, l'EP indonésienne Pertamina publie sur son site internet tous ses états financiers vérifiés en indonésien et en anglais.

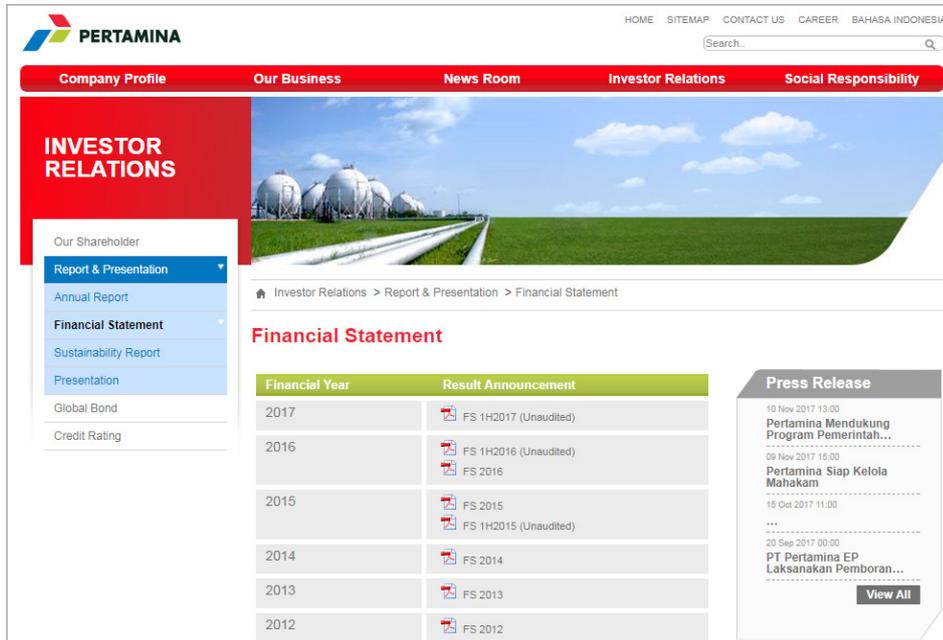


Figure 9. États financiers disponibles sur le site internet de Pertamina

Source : « Financial statements, » Pertamina, consulté le 6 décembre 2017, <http://www.pertamina.com/en/investor-relations/report-presentation/financial-statement>.

CATÉGORIE 5: TRANSFERTS IMPLIQUANT L'ETAT OU DES ENTITÉS ETATIQUES INFRANATIONALES

Les EP se voient confier la gestion des ressources publiques, et le rendement que leur performance octroie à l'Etat est par conséquent naturellement le sujet d'une attention particulière. La divulgation des transferts de revenus entre les EP et les entités étatiques est requise par l'Exigence ITIE 4. Elle est dans une certaine mesure couverte par d'autres catégories (par ex. dans le cadre de la performance et des résultats financiers de la catégorie 4). Peu importe sous quelle catégorie d'informations elles sont divulguées, des données régulières et précises concernant ces transferts constituent un pilier de la redevabilité des EP.

Les informations pertinentes comprennent :

- i Les politiques et règlements gouvernant les transferts et la rétention des revenus par l'EP, y compris le taux d'imposition et toute autre formule de calcul
- ii La vente des parts de production de l'Etat, y compris les volumes vendus et les revenus tirés (Exigence ITIE 4.2)³⁵
- iii Les transferts à destination du Trésor public, notamment les impôts, redevances, dividendes, primes, droits et frais (Exigence ITIE 4.1)³⁶
- iv Les transferts à destination d'autres comptes au nom de l'Etat
- v Les transferts en direction des entités étatiques infranationales (Exigence ITIE 4.6)
- vi Les revenus conservés
- vii La valeur des impôts (ou autres paiements) perçus au nom de l'Etat

35 Si différentes règles sur le pourcentage des revenus à être transférés à l'Etat s'appliquent à différents types de transactions (par ex. la vente du reste de la production de pétrole (« profit oil ») au bénéfice de l'Etat par opposition au pétrole brut de concession de l'EP), alors ces règles doivent être explicitées. Les données des ventes sont particulièrement utiles lorsqu'elles sont suffisamment désagrégées.

36 Par exemple, l'EP norvégienne Statoil a publié des informations conformément à la réglementation norvégienne sur les versements aux Etats dans son *Rapport annuel 2016*, pp. 248–255, <https://www.statoil.com/content/dam/statoil/documents/annual-reports/2016/statoil-2016-annual-report.pdf>.

- viii La valeur des dépenses quasi fiscales effectuées au nom de l'Etat (Exigence ITIE 6.2)
- ix Les transferts ou autres types d'aide en provenance du Trésor ou d'autres comptes appartenant à l'Etat et à destination de l'EP (par ex. dons ou subventions)

Le terme **dépenses quasi fiscales** fait référence aux dépenses publiques à caractère social telles que les paiements pour des services sociaux, pour des infrastructures publiques, pour des subventions sur les combustibles ou pour le service de la dette nationale, etc. extérieures au processus de budget national. (Exigence ITIE 6.2)

CATÉGORIE 6: INCIDENCE

Les actionnaires et les acteurs de la société civile ont porté une attention croissante aux informations non financières au cours des dernières années. En particulier, l'industrie extractive est étroitement surveillée en ce qui concerne son incidence sur la société et sur l'environnement. Un nombre croissant d'EP publient des rapports de viabilité³⁷ abordant ces questions, ou ajoutent les sections correspondantes dans leur rapport annuel. Les EP doivent se conformer aux meilleures pratiques du secteur dans ce domaine pour répondre aux préoccupations éventuelles et communiquer sur leurs valeurs (au sens propre comme au sens figuré) auprès du public afin de prouver que leurs activités s'effectuent dans l'intérêt général. Les principaux domaines couvrent :

- i L'évaluation de l'impact social (formation, délocalisation, infrastructures, investissements) et plans de compensation éventuels
- ii Les évaluations d'impact environnemental et plans d'atténuation
- iii Les emplois et grandes tendances
- iv Les rapports sur la santé et la sécurité (accidents, plans d'atténuation, politiques de compensation)
- v Les politiques et programmes en matière de responsabilité sociale d'entreprise
- vi Les mécanismes de plaintes disponibles pour les communautés touchées
- vii Le contenu local (approvisionnement local, initiatives d'éducation publique, renforcement des capacités, etc.)

L'expression **contenu local** fait référence à la valeur qu'un projet d'exploitation crée pour l'économie locale, régionale ou nationale au-delà des revenus tirés des ressources naturelles.³⁸

37 Par exemple Ecopetrol, 2015 Sustainability Report, <http://www.ecopetrol.com.co/english/Ecopetrol-Sustainability-Report-2016.pdf>.

38 Natural Resource Governance Institute, *Local Content: Strengthening the Local Economy and Workforce* (2015).

II. Comment publier l'information ?

L'accessibilité, la fiabilité, la cohérence, l'exhaustivité et la ponctualité sont tout aussi importantes que la pertinence des informations - sinon plus. Si l'information n'atteint pas son public, car elle est difficile d'accès, trop complexe ou trop agrégée pour être traitée, elle devient inutile. De la même manière, les informations non vérifiées ou non vérifiables ont peu de valeur lorsqu'il s'agit de renforcer la confiance des parties prenantes de l'EP et d'accroître la redevabilité de celle-ci. Les données partielles ou isolées, coupées de leur contexte, affaiblissent les déclarations. Enfin, les informations dépassées sont de peu d'utilité pour évaluer la situation actuelle de l'EP. Gardant à l'esprit ces écueils, nous présentons ci-dessous quatre grands principes pour aider les EP à développer leurs méthodologies de divulgation.

Il n'existe pas de modèle ou de véhicule unique pour les déclarations des EP. Au cours de la dernière décennie, des efforts en faveur d'une meilleure gouvernance et l'attention accrue portée à la gestion des ressources naturelles dans les pays riches en ressources ont entraîné une course à la transparence, avec une surenchère de rapports et de publications (par ex. rapports mensuels sur les données sur la performance, bulletins d'information, rapports annuels, rapports de l'ITIE, sites internet) disponibles à partir de différentes sources (telles que les EP, les ministères, les organes de régulation, les ONG). D'une manière générale, l'EP doit adopter une stratégie de divulgation intégrée (de la collecte des données à leur publication) plutôt que de développer une multitude de rapports déconnectés de la réalité de ses opérations. Cette approche aide à garantir la cohérence et facilite l'accès des parties prenantes aux informations.

Lorsqu'elle envisage les différents véhicules à sa disposition, l'EP doit garder à l'esprit la diversité de son public et les grands principes détaillés ci-dessous. Par exemple, les rapports annuels peuvent constituer le meilleur moyen de transmettre certaines informations aux actionnaires, mais ne sont pas forcément adaptés à d'autres parties prenantes. En outre, certaines informations ne peuvent tout simplement pas attendre de longues périodes avant leur publication, et le volume d'information que ces rapports coûteux à produire peuvent contenir est limité. Par conséquent, l'EP doit envisager d'utiliser d'autres médias ou formats, notamment des sites ou portails internet mis à jour régulièrement et dotés d'une fonction de recherche, présentant les données de manière désagrégée mais structurée.

Tout en continuant à améliorer ses déclarations, l'EP peut suivre les grands principes listés ci-dessous et adapter la forme de ses déclarations à son contexte et aux besoins de ses parties prenantes.

1) Accessibilité

Qu'elles soient obligatoires ou recommandées, les déclarations de l'EP doivent être à la fois accessibles au grand public et compréhensibles pour ce dernier.

a. Accessible à toutes les parties prenantes

L'accessibilité est souvent considérée comme un synonyme de données ouvertes, ou de données qui peuvent être librement consultées, utilisées, modifiées et diffusées à toutes fins utiles³⁹. Généralement, les questions à se poser lors de l'évaluation de l'accessibilité de l'information sont les suivantes⁴⁰ :

39 Cf. « Définition du Savoir Libre », Open Knowledge International. Consulté le 6 décembre 2017, www.opendefinition.org.

40 Notre guide sur les normes mondiales sur les données ouvertes repose sur les recommandations de l'Open Data Charter et de la Fondation Sunlight. Cf. « Ten principles for opening up government information », Sunlight Foundation. Consulté le 6 décembre 2017, <https://sunlightfoundation.com/policy/documents/ten-open-data-principles>.

- i L'information est-elle accessible gratuitement ? Les utilisateurs peuvent-ils accéder à l'information sans avoir à s'abonner, à payer un droit d'accès, à obtenir un permis ou une licence, ou à s'inscrire en tant qu'utilisateurs sur le site ?
- ii L'information est-elle facile à trouver ? Le site internet apparaît-il dans les moteurs de recherche ?
- iii Le média est-il facile d'utilisation (par ex. un site internet avec fonction de recherche ou un rapport bien structuré avec une table des matières et une fonction de recherche, plutôt qu'un fichier d'image qui interdit toute recherche de mot-clé) ?
- iv Les données peuvent-elles être facilement téléchargées ? Le document inclut-il des métadonnées pour faciliter son analyse ?
- v Les données telles que les tableaux de revenus ou de licences sont-elles disponibles dans des formats lisibles en machine ?
- vi Existe-t-il des alternatives hors ligne pour les parties prenantes qui n'ont pas accès à internet (par ex. rapports annuels et brochures disponibles dans les bureaux locaux, lignes d'assistance téléphonique ou accueil aux heures de bureau pour répondre aux questions) ?
- vii L'information est-elle disponible dans les langues concernées, y compris dans la langue du pays d'enregistrement de l'EP, de la région où elle opère et en anglais⁴¹ ?
- viii Existe-t-il un moyen pour les parties prenantes de demander des informations dont ils ont besoin ou qu'ils souhaitent obtenir si elles ne sont pas présentées dans les publications existantes ? Il peut s'agir d'une section « contact » générique sur le site internet de l'EP indiquant une adresse électronique gérée par l'EP ou d'une liste de coordonnées à la disposition des parties prenantes en fonction de leur identité (actionnaire, membre de la société civile, client) ou de leur centre d'intérêt.
- ix Lorsqu'il est obligatoire d'informer certaines parties prenantes (par ex. les communautés touchées), toutes les mesures nécessaires sont-elles prises pour veiller à ce que les informations aient bien été diffusées auprès du public cible ?

b. Compréhensible

Les parties prenantes de l'EP comprennent des spécialistes du secteur et des investisseurs ayant l'habitude de lire des rapports financiers complexes, mais également des citoyens qui possèdent les ressources naturelles gérées par leur Etat ou qui vivent dans une zone riche en ressources. Les divulgations de l'EP doivent tenir compte de l'ensemble des parties prenantes et de leur diversité.

Plusieurs mesures peuvent être prises pour faciliter la compréhension des déclarations par le grand public, par exemple :

- i Définir ou expliquer les principaux termes et les utiliser de manière cohérente dans toutes les communications.
- ii Utiliser un langage simple et éviter le jargon.
- iii Souligner les principales informations présentant le plus d'intérêt pour les parties prenantes (ICP, événements récents, évolutions majeures).
- iv Illustrer l'information à l'aide de graphiques, de vidéos, d'images ou autres types d'infographies.

Pour les publics expérimentés, la transparence peut toutefois nécessiter d'autres attributs, tels que :

- v La désagrégation des données (par ex. les volumes de production fournis pour chaque filiale ou champ d'exploitation)
- vi Des données granulaires (par ex. les volumes quotidiens ou mensuels)
- vii Des métadonnées (les données sous-jacentes nécessaires pour interpréter les chiffres publiés)
- viii Des formules

41 Par exemple, Codelco (Chili) et Inalum (Indonésie) proposent une version anglaise de leur site internet, <http://www.inalum.id/en>.

La désagrégation des données n'est pas uniquement une bonne pratique ; dans de nombreux cas, il s'agit d'une exigence. Par exemple, la Norme ITIE nécessite que les données publiées concernant les ventes de la part de production de l'Etat (y compris les volumes vendus et les revenus perçus) soient « désagrégées par compagnie d'achat individuelle et d'une manière similaire à la déclaration des autres paiements et flux de revenus » (Exigence ITIE 4.2).

Pour résumer, les EP doivent concevoir leurs publications en tenant compte de la diversité de leurs parties prenantes. Proposer des synthèses ou des infographies ne doit jamais remplacer la publication de données désagrégées dans des tableaux croisés ou d'autres formats plus complexes si nécessaire.

2) Fiabilité

L'exactitude de la divulgation dépend de la méthodologie de collecte et de traitement des données utilisée par chaque EP. Plutôt que de se précipiter vers une publication en masse, les EP doivent développer des méthodologies solides pour la collecte, le traitement et la vérification des informations qu'elles vont diffuser. Le volume sans précédent des informations disponibles ne doit pas être aux dépens de leur qualité. Nous présentons ci-dessous trois facteurs qui ont tendance à renforcer la crédibilité et la fiabilité des informations.

a. Fiabilité des sources d'information

Vérifier la fiabilité d'une source d'information est une étape importante, que ce soit lorsque l'EP utilise des données publiées par un tiers comme source de sa propre déclaration (par ex., l'EP peut faire référence à un site internet de l'Etat listant les lois et règlements qui s'applique à elle) ou lorsque l'EP publie ses propres données. En ce qui concerne ce dernier point, l'EP doit veiller à ce que de solides procédures de gestion de l'information soient en place en interne, afin de garantir que toutes les données publiées par l'EP soient recueillies et vérifiées de manière appropriée. Cela comprend la création et la tenue de livres et de registres, et le développement de contrôles de comptabilité internes robustes.

b. Données vérifiables

Afin de renforcer la confiance dans l'EP et ses divulgations, le lecteur doit pouvoir vérifier les informations qui lui sont présentées. Ceci nécessite de faire clairement référence à la source de l'information (c.-à-d. la méthodologie de collecte des données), à sa date et à l'indication de toute donnée sous-jacente permettant au lecteur de vérifier l'information. Par exemple, les informations concernant la destination des exportations peuvent provenir du connaissance original, des contrats internationaux ou d'autres sources. Idéalement, les parties prenantes doivent être en mesure d'accéder à la source et de confirmer la validité de l'information.

c. Audits

Des vérifications internes sont essentielles au contrôle de l'exactitude des informations avant leur publication. En outre, des audits internes des politiques et pratiques de gestion de l'information de l'EP permettent de renforcer la fiabilité des déclarations de l'EP. La participation d'auditeurs indépendants constitue également une bonne pratique - notamment des cabinets d'audit internationaux sélectionnés au terme de procédures d'appel d'offres transparentes - pour examiner et évaluer l'exactitude des informations et de la méthodologie de l'EP en termes de collecte et d'analyse des données.

En particulier, des états financiers proprement vérifiés sont essentiels à l'amélioration de la redevabilité de la direction de l'EP et sont généralement exigés pour une cotation en bourse.

3) Cohérence et exhaustivité

Pour être efficaces, les divulgations pertinentes des EP doivent être complètes et fournies de manière cohérente au fil du temps. Les bonnes pratiques comprennent :

- i L'utilisation de mesures constantes dans toutes les publications et au fil du temps pour permettre d'effectuer des comparaisons et une analyse des tendances. Les mesures doivent être conformes aux normes du secteur pour permettre au lecteur de comparer les données avec celles d'autres acteurs de l'industrie (par ex. équivalent baril de pétrole, conversion des devises locales en dollars américains). En outre, les mesures doivent s'accompagner d'explications ou d'informations pouvant avoir une incidence sur celles-ci (par ex. taux de change). L'utilisation d'une mise en page cohérente (par ex. Excel ou d'autres bases de données autorisant le traitement des données) peut également être utile et faciliter le processus de collecte des données en amont de leur publication.
- ii Fournir des données quantitatives sur plusieurs années (deux au minimum et en augmentant la période au fil du temps, au fur et à mesure de la disponibilité de données fiables).
- iii Inclure plusieurs niveaux d'agrégation pour permettre au lecteur de se faire une idée globale et d'analyser les informations à un niveau plus granulaire. Par exemple, les résultats financiers doivent être fournis au niveau consolidé ainsi que pour chaque filiale, et le volume de production peut être communiqué par champ d'exploitation, par région, par pays et au niveau mondial.
- iv Fournir le contexte et une explication pour toute tendance ou résultat inattendu. Il peut s'agir d'événements internes à l'EP, par exemple un changement de stratégie ou une privatisation, ou d'événements externes, tels qu'une crise financière, l'évolution du taux de change ou des sanctions internationales.
- v Les rapports et données historiques doivent rester disponibles.

4) Fréquence et ponctualité

Les informations obsolètes ou publiées trop tardivement pour être pertinentes présentent peu de valeur pour le public. Les recommandations suivantes se fondent sur les bonnes pratiques :

- i La fréquence des divulgations doit être adaptée aux données publiées. Par exemple, certains points de données font l'objet de modifications significatives au cours d'une année (volume de production, revenus des ventes) tandis que d'autres (membres du conseil d'administration) peuvent rester relativement stables.
- ii Publier les informations en temps opportun. Les données publiées ne doivent pas dater de plus de deux ans, mais des données plus anciennes peuvent être fournies à titre de contexte ou pour mettre en lumière certaines tendances. Cela ne veut pas dire que les données plus anciennes ne doivent pas rester accessibles au public.
- iii Les rapports annuels doivent être publiés dans un délai de 6 mois après la clôture de l'année fiscale.
- iv Publier des données régulièrement actualisées au moyen de rapports mensuels ou trimestriels ou de manière continue en ligne. Cela signifie que le site internet de l'EP doit, par exemple, être entretenu et mis à jour régulièrement.
- v Les changements importants doivent être signalés dès que possible, en précisant leurs retombées. Les déclarations en ligne sont parfois le moyen le mieux adapté à ces grands changements, et leur publication peut être renouvelée et analysée plus en détail et avec recul dans le rapport annuel de l'EP.

REMERCIEMENTS

Les travaux de recherche menés par Camille Oberkampff ont grandement contribué à la réalisation de ce guide.