



Guide pour le suivi et l'évaluation (S&E) de la mise en œuvre de l'ITIE

Publié par la

Guide pour le suivi et l'évaluation (S&E) de la mise en œuvre de l'ITIE

TABLE DES MATIÈRES

1. RÉSUMÉ.....	3
2. EXIGENCES EN MATIÈRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION	3
3. QUELLE EST LA PLACE DU S&E ?	3
4. POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?.....	5
5. SE METTRE D'ACCORD SUR LES DÉFINITIONS.....	5
6. ENJEUX	7
7. QUI IMPLIQUER ET DE QUELLE MANIÈRE ?.....	7
8. ÉLABORER UN CADRE	8
9. COLLECTE DE DONNÉES ET MESURES PRATIQUES.....	10
10. QUE VA-T-IL SE PASSER MAINTENANT ?	12
MENTIONS LÉGALES	13

1. RÉSUMÉ

La présente directive vise à compléter [les notes d'orientation officielles](#) de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) couvrant différents aspects du suivi et évaluation (S&E).

Un certain nombre d'approches et d'outils de collecte de données quantitatives et qualitatives peuvent être utilisés pour le S&E de l'ITIE.

Toutefois, à l'heure actuelle, les rapports annuels d'avancement et de Validation montrent que les systèmes de suivi et d'évaluation n'en sont encore qu'à leurs débuts dans certains pays. C'est pourquoi la présente directive aide les acteurs nationaux et locaux de l'ITIE à s'engager en faveur d'un meilleur suivi et évaluation. Elle souligne que l'approche S&E 'correcte' pour leur processus ITIE spécifique, en phase avec les objectifs fixés par le pays, est trouvé, quand elle aide les parties prenantes de l'ITIE à évaluer et déduire des liens de causalité, et éventuellement à faire preuve d'impacts à d'autres acteurs.

Cette directive est un document évolutif : nous vous invitons donc à nous soumettre vos commentaires et des exemples d'études de cas car nous souhaiterions en tenir compte dans de futures versions plus étoffées de la directive.

2. EXIGENCES EN MATIÈRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

La présente directive vise à approfondir les éléments de suivi et d'évaluation de différentes notes d'orientation de l'ITIE déjà existantes. Les notes d'orientation pertinentes à ce sujet sont notamment :

- ▶ [Note d'orientation 2 : Élaboration d'un plan d'action de l'ITIE](#)
- ▶ [Note d'orientation 5 : Rapports annuels d'avancement](#)
- ▶ [Note d'orientation 20 : Élaboration, mise en œuvre et suivi des recommandations issues du rapportage de l'ITIE](#)

Tandis que ces notes d'orientation visaient principalement à évaluer comment relier les contributions de l'ITIE aux activités et aux résultats de la mise en œuvre de l'ITIE, la présente directive porte sur la façon d'assurer le suivi et l'évaluation des résultats et des impacts.

La Norme ITIE comporte différentes exigences s'y rapportant, dont les plus pertinentes dans le cadre de cette directive sont les suivantes :

1.5 a) Le plan de travail doit fixer des objectifs de mise en œuvre de l'ITIE en phase avec les principes de l'ITIE et reflétant les priorités nationales des industries extractives.

1.5 c) Le plan de travail doit inclure des activités mesurables et assorties de délais d'exécution précis visant à atteindre les objectifs convenus.

Outre l'exigence 1.5 liée au plan de travail de l'ITIE, l'exigence 7.4 stipule que :

... le Groupe multipartite est tenu d'évaluer les résultats et l'impact de la mise en œuvre de l'ITIE sur la gouvernance des ressources naturelles.

L'exigence 7.4 précise également que dans le cadre de cette évaluation, le Groupe multipartite est tenu de publier des rapports annuels d'avancement qui doivent inclure :

7.4 a) iv. Une évaluation des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs définis dans le plan de travail du Groupe multipartite (Exigence 1.5), y compris l'évaluation de l'impact et des résultats à la lumière des objectifs énoncés.

3. QUELLE EST LA PLACE DU S&E ?

L'ITIE exige plusieurs formats et plans de rapports devant être présentés à différents stades du processus de mise en œuvre, au-delà des rapports de l'ITIE qui sont au cœur de la Norme et contiennent des informations sur le secteur extractif des différents pays. En raison de cette grande diversité de rapports, il n'est pas inutile de faire brièvement le point sur les différents rapports et plans, et d'évaluer leur lien avec le S&E (*→ Figure 1*).

Le premier plan présenté par le Groupe multipartite de l'ITIE d'un pays est généralement le **Plan de travail de l'ITIE**. Ce plan vise à répondre à la question : « Quelles sont les actions à prendre pour une mise en œuvre réussie de l'ITIE ? ».

Les Groupes multipartites nationaux présentent ensuite leur **Rapport annuel d'avancement**. Ce dernier analyse l'année écoulée de manière à déterminer si les activités et les objectifs décrits dans le plan de travail ont été menés ou réalisés avec succès, et commente le processus de mise en œuvre des exigences de l'ITIE.

Les questions posées par le rapport annuel d'avancement sont les suivantes : « Avons-nous fait ce que nous avons dit que nous ferions ? Où en sommes-nous dans le processus de mise en œuvre de l'ITIE ? Les recommandations sur la manière d'améliorer la gouvernance sont-elles correctement appliquées ? ».

Enfin, le prochain type de rapportage consiste en la **Validation ITIE**, un processus qui doit commencer dans les 2,5 ans après qu'un pays a présenté sa candidature, et être répété conformément au calendrier fixé par la Norme ITIE et le Conseil d'administration de l'ITIE. Le rapport évalue si le pays maintient et répond à l'ensemble des exigences de la Norme ITIE, ainsi que les avancées réalisées et les incidences au sens large.

Le processus de **suiti et d'évaluation** permet avant tout de répondre à une question plus vaste que les Groupes multipartites se posent au tout début, à la fin et tout au long du processus de l'ITIE : « Qu'espérons-nous réaliser et améliorer avec la mise en place de l'ITIE ? Pouvons-nous constater et mesurer des effets montrant que la mise en œuvre de l'ITIE a atteint les objectifs que chaque pays en espérait ? ».

FIGURE 1 : PLANS ET RAPPORTS, ET LEUR INTERACTION AVEC LE S&E



4. POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

L'une des plus grandes forces de l'ITIE, c'est que bien qu'il existe une norme mondiale permettant d'évaluer les pays durant le processus de Validation, différents pays mettent en œuvre l'ITIE avec différents objectifs correspondant aux spécificités nationales de chacun. Certains pays mettent en œuvre l'ITIE principalement pour des raisons économiques par le biais, par exemple, d'une amélioration de la collecte des recettes ou de la conjoncture en matière d'échanges commerciaux et d'investissements. D'autres pays peuvent choisir de mettre en place l'ITIE pour des raisons sociales, et ce en utilisant l'ITIE pour améliorer le niveau et la qualité du débat public. Voici deux exemples de raisons pour lesquelles les pays mettent en place l'ITIE et du type d'efforts réalisés pour atteindre ces objectifs.

Le suivi et l'évaluation aident chaque pays à s'assurer que les activités et les résultats du programme ITIE contribuent bien à la réalisation de ces objectifs initiaux. En effet, l'ITIE pouvant demander du temps et des ressources, il est important d'identifier un moyen de déterminer quels activités et produits d'un programme ITIE sont efficaces pour répondre à ses objectifs, ainsi que ceux qui ne le sont pas et peuvent nécessiter des ajustements ou des changements.

Un bon cadre de suivi et d'évaluation fournit des informations pouvant permettre aux personnes impliquées dans la gestion des programmes ITIE d'atteindre deux objectifs essentiels.

Tout d'abord en évaluant les activités qui fonctionnent et celles qui ne fonctionnent pas, le S&E permet de renforcer la responsabilité du gouvernement, des entreprises et des acteurs de la société civile les uns envers les autres. Il peut également démontrer que la mise en œuvre de l'ITIE est bien plus que le résultat d'une série d'activités, d'événements et de rapports : elle contribue à la réalisation des objectifs de haut niveau identifiés par le Groupe multipartite au début du processus.

Cela permet à l'ensemble des parties prenantes de continuer à consacrer plus aisément du temps et des ressources au processus. Les processus de l'ITIE ne sont en effet viables que si les ministères gouvernementaux ou, dans certains cas, les partenaires de développement continuent d'honorer leurs obligations en matière de financement. Pour ce faire, les contribuables des pays qui mettent en œuvre l'ITIE et les bailleurs internationaux doivent non seulement comprendre le côté théorique de l'ITIE et ses divers produits et activités, mais aussi obtenir la preuve que ce financement entraîne des améliorations tangibles au niveau des objectifs fixés par le programme ITIE.

Ensuite, le S&E est indispensable pour préserver la volonté politique des pays de continuer à mettre en œuvre l'ITIE, et il permet de présenter aux pays non encore membres de l'ITIE les avantages de haut niveau que présentent cette initiative.

Par sa nature même, l'ITIE implique souvent la divulgation et la publication d'informations gouvernementales ou commerciales auparavant considérées comme trop sensibles ou complexes. Cette transparence peut s'avérer difficile à mettre en place, c'est pourquoi il est important de trouver un moyen qui prouve ses avantages sur le long terme.

5. SE METTRE D'ACCORD SUR LES DÉFINITIONS

L'une des principales difficultés des processus de suivi et d'évaluation est de parvenir à un accord sur les termes à utiliser pour décrire différentes parties du processus. Il peut donc être utile, avant de se lancer dans l'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation de l'ITIE, de définir certains de ces termes.

Un **Modèle de résultats** est un cadre rassemblant l'ensemble des niveaux d'action, de suivi et d'évaluation. Le modèle de résultats montre comment passer d'actions bien spécifiques aux impacts de haut niveau de certaines de ces actions.

FIGURE 2 : MODÈLE DE RÉSULTATS



Les contributions et les activités sont les composantes de base du modèle de résultats. Les plans de travail de l'ITIE présentent un ensemble clair de contributions et d'activités, qu'il s'agisse de l'engagement à maintenir certains niveaux de financement, de consacrer ces fonds au recrutement de personnel du secrétariat national, ou d'organiser des réunions de Groupe multipartite. Les rapports annuels d'avancement se concentrent souvent sur le compte-rendu des activités et des contributions collectives de l'année écoulée.

Les **produits** sont l'étape suivante d'un modèle de résultats. Un produit décrit les changements réalisés par les activités. Par exemple, le fait d'embaucher un Administrateur Indépendant (activité) peut entraîner la production d'un rapport ITIE (produit).

Au cœur du modèle de **résultats** se trouvent les résultats qui sont les effets directs à court et moyen terme d'un certain nombre de produits différents. Ces derniers comprennent non seulement les actions du programme ITIE, mais aussi celles d'autres organisations. Un programme ITIE peut, par exemple, embaucher un Administrateur Indépendant tandis que le ministère des Finances améliore son système d'information fiscale. Collectivement, ces produits aident à obtenir une meilleure transparence fiscale. Les résultats sont liés les uns aux autres et s'influencent mutuellement.

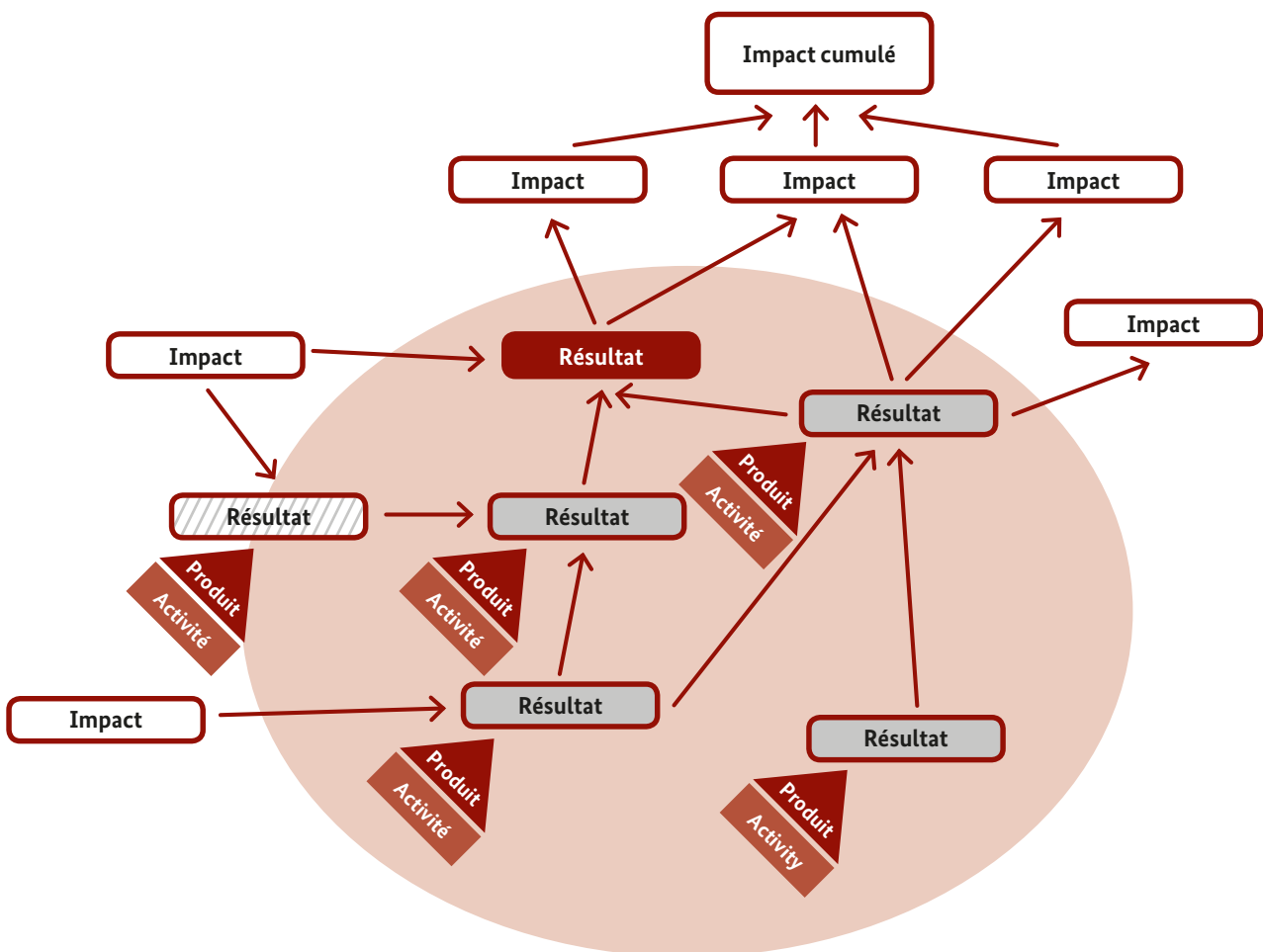
Au niveau le plus élevé du modèle de résultats se trouvent les **impacts**. Ceux-ci peuvent être positifs ou négatifs, directs ou indirects, volontaires ou involontaires, et résultent de nombreux résultats d'un grand nombre d'acteurs différents. C'est ainsi, par exemple, que la combinaison de la transparence fiscale et des résultats de la lutte contre la corruption d'un programme ITIE peut se combiner avec les résultats d'une nouvelle politique commerciale (qui n'a rien

à voir avec l'ITIE) et avoir des impacts économiques positifs de haut niveau. Les impacts sont les aspects d'un modèle de résultats les plus importants à tester et à évaluer, mais ils sont aussi les plus difficiles à mesurer car bien des activités, produits et résultats les influencent directement et indirectement.

La *→ figure 3* montre un exemple de la complexité de certains liens et de la manière dont on peut analyser et obtenir un aperçu des différents « processus d'impact ».

Les encadrés correspondent aux contributions, aux activités, aux produits, aux résultats, aux impacts et aux objectifs du plan de travail de l'ITIE. Le cercle symbolise la limite de la sphère ITIE. Les encadrés se trouvant en-dehors du cercle représentent les conditions-cadres qui ont une influence sur la mise en œuvre de l'ITIE ou sont influencées par cette dernière. Les flèches représentent les suppositions (hypothèses) sur les liens de causalité entre les résultats et les impacts.

FIGURE 3: PROCESSUS D'IMPACT



6. ENJEUX

Comme le montre la *→figure 3*, l'un des principaux enjeux du travail de suivi et d'évaluation est de dresser une cartographie des activités, produits et résultats qui créent un impact. Il convient également de reconnaître que, comme de nombreux domaines de la politique gouvernementale ou d'accords internationaux, l'objectif de l'ITIE est d'avoir des impacts de haut niveau, qui ne peuvent se produire qu'à condition de combiner l'ITIE à toutes sortes de politiques, d'interventions et d'événements.

Cela entraîne, en conséquence, un problème très courant dans le travail de suivi et d'évaluation : « l'écart d'attribution », qui signifie, s'agissant d'impacts forts, qu'il est très difficile de prouver qu'un certain groupe de résultats est à l'origine de l'impact. À noter également que des résultats différents peuvent parfois avoir un effet défavorable les uns sur les autres ; l'amélioration de la facilité à faire des affaires pourrait, par exemple, être obtenue au détriment d'une consultation moins efficace ou approfondie des communautés par les entreprises.

Cela dit, il peut être utile de cartographier les différents résultats qui influencent les impacts, puisque mettre en évidence les différents facteurs qui contribuent à l'écart d'attribution peut également garantir que les programmes ITIE ne soient pas injustement blâmés pour ne pas avoir réussi à produire des impacts qu'ils ne sont pas en mesure d'influencer totalement. Par exemple, s'agissant d'augmenter les recettes publiques, l'ITIE peut parfois y contribuer en améliorant l'efficacité de l'administration publique ou en accroissant les taux de conformité en matière de fiscalité des sociétés. Parallèlement, l'ITIE n'a toutefois aucun pouvoir sur les fluctuations conséquentes des prix des matières premières qui ont conduit à une volatilité importante des recettes publiques dans de nombreux pays riches en ressources extractives au cours de la dernière décennie.

Parfois, la complexité de cette carte des différents produits et résultats et des différentes parties prenantes qui en sont responsables peut amener les gens à abandonner le suivi et l'évaluation. Ils établissent plutôt des rapports d'activités et de produits agrégés parce qu'à ce niveau du modèle de résultats, il est plus facile de générer des données attribuables et quantitatives pour décrire les résultats d'un programme ITIE. Ce type de rapport ne répond pas à la question de savoir si toutes ces activités ont eu un impact positif ou non ; aucune théorie n'a été mise à l'essai, aucun élément n'a été prouvé ni réfuté.

Pour l'ITIE, un certain nombre de moyens ont vu le jour pour relever les défis de capter des changements systémiques et aux résultats difficiles à mesurer :

- ▶ Faites participer les personnes et les groupes intéressés au processus de suivi et d'évaluation et utiliser leur expertise et leurs ressources de données.
- ▶ Lors de la recherche de domaines à mesurer, recherchez le cheminement à travers le modèle de résultats où les relations entre la mise en œuvre de l'ITIE et les impacts éventuels sont les plus forts. Pour déterminer la meilleure approche, gardez à l'esprit qu'il est essentiel de suivre les objectifs fixés par le pays.
- ▶ De la même manière, évitez d'assurer le suivi des domaines où ces relations sont faibles, ou encore où les activités, les produits et les résultats d'autres organisations, programmes ou même événements sont importants au point de pouvoir noyer toute contribution de l'ITIE.
- ▶ Quelquefois, les processus ITIE aboutissent à des résultats qui n'étaient ni anticipés ni attendus. Dans ces situations, l'enjeu pour les Groupes multipartites consiste à reconnaître ce qui s'est produit et à y voir une occasion d'améliorer davantage la gouvernance du secteur.

7. QUI IMPLIQUER ET DE QUELLE MANIÈRE ?

Lors de l'élaboration d'un modèle de résultats pour un programme ITIE, il est essentiel d'impliquer le Groupe multipartite et d'autres personnes, groupes et institutions de leurs collègues. Il y a des raisons pratiques à cela :

Premièrement, comme le processus ITIE dans son ensemble, un processus de suivi et d'évaluation est voué à l'échec s'il n'est pas largement approuvé.

Deuxièmement, le coût du suivi et de l'évaluation d'un programme ITIE doit être proportionnel à ses avantages.

Troisièmement, le groupe fera en sorte que le programme de S&E soit développé conformément aux objectifs fixés par le pays et de la manière la plus pertinente pour le plus grand nombre de personnes possible.

Le risque est qu'en essayant de mesurer l'impact d'une initiative telle que l'ITIE, on se retrouve dans un exercice qui est trop coûteux ou unique. Ce risque peut être atténué en s'appuyant sur des informations déjà collectées et mises à jour par d'autres organisations. C'est ainsi, par exemple, que les sociétés extractives pourraient être tenues de recueillir des informations sur les conflits communautaires ou les impacts environnementaux non intentionnels qui, lorsqu'elles sont regroupées au niveau national, pourraient donner une indication utile de l'augmentation ou de la diminution de la confiance dans les communautés proches

des activités extractives. Les groupes de la société civile peuvent être impliqués dans le suivi des projets du gouvernement ou de l'entreprise au niveau infranational et peuvent produire des données utiles pour comprendre les sommes qui reviennent aux communautés locales. Obtenir ce type de données et les intégrer dans le processus de suivi et d'évaluation autour d'un programme ITIE peut alors réduire le temps et l'argent que les secrétariats nationaux doivent consacrer pour mesurer les impacts.

Les questions de gouvernance des ressources naturelles et de gestion des revenus peuvent être extrêmement spécifiques, ce qui conduit naturellement les programmes ITIE dans de nombreux pays à s'engager au préalable avec des agences gouvernementales, des entreprises et des groupes de la société civile qui comprennent déjà assez bien le secteur et qui peuvent passer beaucoup de temps à réfléchir et travailler à la mise en œuvre de l'ITIE. Si des informations statistiques probantes viennent à faire défaut et que l'évaluation de l'ITIE doit s'appuyer sur l'analyse des perceptions, la véritable mesure de l'impact d'un programme ITIE n'est cependant pas de savoir si les personnes directement ou régulièrement impliquées dans l'ITIE voient un changement (voulu), mais plutôt celles qui sont peu ou pas impliquées du tout.

8. ÉLABORER UN CADRE

La *→ figure 4* représente un modèle générique de résultats pour un programme ITIE. Il est très important de noter que ce modèle n'est pas un modèle agréé ni une partie obligatoire d'une quelconque exigence de la Norme ITIE. C'est simplement une façon de démontrer les différents types d'activités qui peuvent conduire à certains produits qui, à leur tour, contribuent aux résultats, lesquels, avec d'autres résultats extérieurs à l'ITIE, peuvent contribuer à l'impact.

Votre choix de la bonne approche de S&E dépendra bien entendu de l'objectif que vous visez pour le programme ITIE. Cela suivra normalement la nature des objectifs fixés par le pays et la Théorie du Changement (TdC) associée. Les divers pays adoptent des objectifs et des modèles différents en fonction des résultats escomptés. Ainsi, ils axeront le S&E sur certains domaines plutôt que sur d'autres.

- ▶ Le pays A pourrait, par exemple, avoir adhéré à l'ITIE principalement dans le but d'obtenir des impacts économiques. Pour y parvenir, il peut avoir axé son programme ITIE sur la contribution à la transparence fiscale. Ces résultats peuvent découler d'activités dont les produits sont liés à une perception plus efficace de l'impôt. C'est pourquoi, pendant l'élaboration de leur cadre de suivi et d'évaluation, il sera primordial que le pays A se focalise sur la collecte d'informations et de données dans ces domaines.

- ▶ Le pays B a, quant à lui, peut-être adopté l'ITIE pour réduire le niveau de tension sociale dans les communautés proches des activités extractives. Ce faisant, il peut avoir consacré beaucoup plus d'efforts à des activités qui aboutissent à des résultats favorisant le débat public et la compréhension qu'à la réforme de son système d'administration fiscale. La collecte d'informations et de données sur ces zones de tension sociale et de compréhension du public serait très utile pour le cadre de suivi et d'évaluation du pays B. En revanche, consacrer du temps et de l'argent à l'examen de l'efficacité de l'administration fiscale pourrait s'avérer inutile.

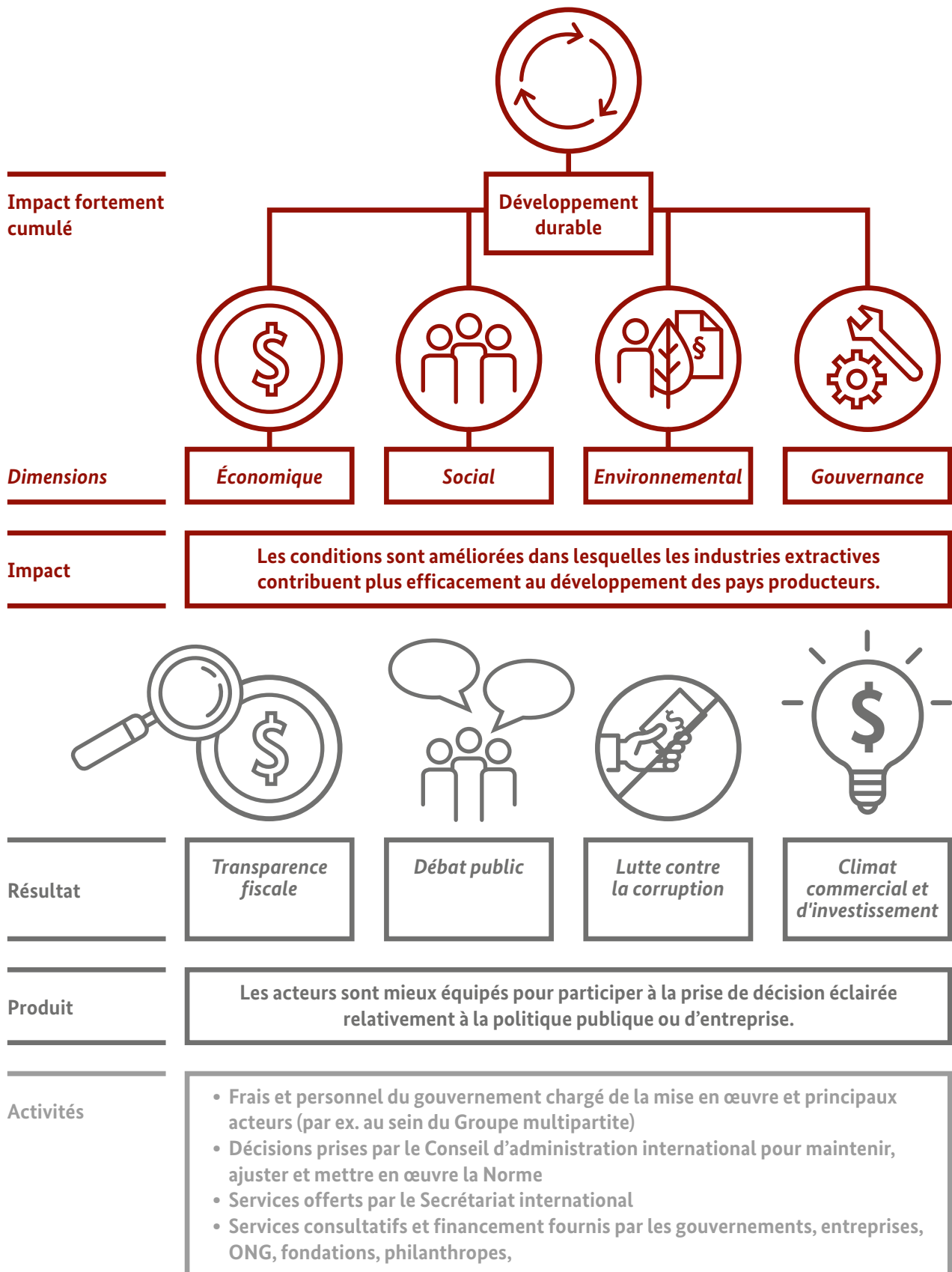
Une fois qu'un Groupe multipartite s'est mis d'accord sur la façon de passer de résultats aux impacts la plus pertinente pour son programme ITIE, il doit procéder à la collecte d'informations, tant quantitatives que qualitatives, qui l'aideront à mesurer l'efficacité et les impacts du programme ITIE. Cette collecte de données peut se faire globalement de trois façons.

Commencez par vérifier si d'autres personnes, groupes ou institutions recueillent déjà des données et des informations sur les résultats et les impacts, qu'il s'agisse de ministères, d'entreprises pétrolières, gazières ou minières, de groupes de la société civile, d'universités ou de partenaires du développement.

Ensuite, veillez à ce que le plan de travail de l'ITIE soit correctement organisé pour favoriser le S&E. Parfois, les plans de travail perturbent les différents niveaux du modèle de résultats, de sorte que la première étape consiste à s'assurer que la hiérarchie du modèle de résultats passe par le plan de travail. C'est ainsi, par exemple, que dans le pays X, le plan de travail poursuit l'objectif énoncé ci-après : la publicité de l'ITIE et le travail de promotion qui amènent les parties prenantes à obtenir plus de connaissances et de compétences, ce qui contribue à améliorer la compréhension mutuelle, la coopération et la confiance. Cet objectif unique contient en fait des activités de publicité et promotion qui mènent à des produits – les intervenants ayant de meilleures connaissances et compétences – donnant des résultats : une compréhension, une coopération et une confiance accrues.

Un bon point de départ pour ce pays est donc d'organiser son plan de travail de manière à séparer les différents éléments constitutifs de celui-ci. Les contributions, les activités et les produits doivent être relativement faciles à mesurer et à attribuer directement à l'ITIE, tandis que la cartographie des résultats reconnaîtra qu'il existe d'autres méthodes à appliquer, ainsi que des facteurs et des parties prenantes qui les influenceront. Cela peut nécessiter de collecter des données auprès d'autres organisations en dehors du secrétariat national de l'ITIE ou du Groupe multipartite. Par la suite, les produits et les résultats doivent être élaborés de manière à pouvoir être mesurés. C'est ici que le cadre SMART (abrévia-

FIGURE 4 : MODÈLE DE RÉSULTATS GÉNÉRIQUE DE L'ITIE



tions en anglais) trouve son utilité : les produits et les résultats prévus dans le plan de travail doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et assortis d'échéances. Ce qui suit est un exemple de la manière dont un résultat évoluerait en appliquant les critères SMART.

- ▶ « *Faire mieux* » est une affirmation qui ne contient aucun des critères SMART.
- ▶ « *Rendre les paiements des entreprises extractives plus transparents* » répond à l'un des critères en ce sens qu'il est spécifique.
- ▶ Toutefois, si l'industrie minière du pays concerné pesait dix fois plus que l'industrie pétrolière, il serait plus approprié de formuler le résultat de la façon suivante : « *Rendre les paiements des sociétés minières plus transparents* ». Cela rend le résultat à la fois spécifique et pertinent.
- ▶ Comme souvent dans les pays miniers, cependant, 5% des entreprises peuvent représenter 95% des recettes, tandis que les 5 % restants proviennent d'un grand nombre de très petites entreprises auprès desquelles il est difficile d'obtenir des données. Dans ce cas, le libellé du résultat pourrait être remplacé par : « *Rendre plus transparents les paiements des sociétés minières dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à Y\$* ». Ainsi, le résultat est spécifique, atteignable et pertinent.
- ▶ Le résultat tel qu'il est formulé actuellement, à savoir « *plus transparent* », pose un autre problème : comment mesurer ce critère ? Formuler le résultat en ces termes : « *Publier en ligne les paiements des sociétés minières dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à Y\$* » introduit un élément qui peut être mesuré – l'ensemble des rapports seront accessibles, certains rapports seront accessibles ou aucun rapport ne sera accessible. Le résultat est désormais spécifique, mesurable, atteignable et pertinent.
- ▶ Enfin, une légère modification apportée au résultat permettra de compléter le processus SMART : « *Publier en ligne les paiements des sociétés minières dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à Y\$ dans les trois mois suivant la fin de chaque exercice financier* » - pour que le résultat soit également assorti d'échéances.

Ce résultat SMART sera associé à une série d'activités et d'effets escomptés qui sont généralement identifiés dans les plans de travail de l'ITIE.

9. COLLECTE DE DONNÉES ET MESURES PRATIQUES

Une fois qu'un plan de travail bien structuré intégrant les principes SMART est défini, les mesures de suivi et d'évaluation sont faciles à identifier et à intégrer au programme de travail. Si, par exemple, nous reprenons l'exemple du pays B – où l'ITIE est destinée principalement à réduire les tensions

sociales et les conflits au sein des communautés proches d'activités minières et pétrolières – l'une des activités du plan de travail pourrait consister à organiser dix ateliers dans chacune des cinq régions extractives. Le produit visé par ces ateliers pourrait être d'expliquer aux populations quels services et paiements relèvent respectivement de la responsabilité du gouvernement central, du gouvernement local et des entreprises.

Outre l'organisation d'ateliers et la diffusion de contenus et d'informations auprès des populations, les organisateurs des ateliers peuvent veiller à ce que leurs activités contribuent au cadre de suivi et d'évaluation en :

- ▶ Recueillant des informations sur les participants à chaque atelier. Combien de personnes y ont-elles participé ? Sont-elles actives ou sans emploi ? Sont-elles originaires de la région ou extérieures à la région ?
- ▶ Établissant des connaissances de référence. Avant le début de l'atelier, les participants pourraient répondre à une enquête sur leur niveau de connaissance, dans laquelle ils indiqueraient leur degré de connaissance de divers sujets ou leur position par rapport à différents enjeux et problèmes.
- ▶ À l'issue de l'atelier, une seconde enquête succincte pourrait être réalisée auprès des participants avec les mêmes questions de base, afin d'évaluer l'évolution de leur niveau de connaissance ou de leurs positions (amélioration, changement, voire détérioration).

Ces trois activités simples, rapides et peu coûteuses permettent de recueillir de nouvelles données en vue d'élaborer un cadre de suivi et d'évaluation. Ainsi, les constats indiqués dans les rapports annuels sur l'état d'avancement pourraient non plus se limiter à « *50 ateliers régionaux ont été organisés* », mais se présenter ainsi :

« *Cinquante ateliers régionaux ont été organisés. Au total, 4 876 personnes ont participé à ces ateliers, dont 90 % étaient issues de communautés voisines d'activités minières. 56 % des participants aux ateliers affirment mieux comprendre la façon dont le secteur est réglementé après ces ateliers. 37 % disent faire davantage confiance au gouvernement pour la gestion du secteur après l'atelier, tandis que 20 % lui font moins confiance après l'atelier.* »

Structurer un plan de travail de manière à séparer les différents éléments du modèle de résultats et à respecter les principes SMART permet de collecter, de mesurer et d'attribuer les données plus facilement. Il s'agit donc de la méthode la moins coûteuse, la plus rapide et la plus facile pour commencer à développer un cadre de suivi et d'évaluation.

Troisièmement, il convient de trouver des moyens de générer de nouvelles données. Cela peut s'avérer nécessaire quand les données déjà recueillies par les parties prenantes sont insuffisantes en termes de quantité, de qualité ou de pertinence, quand un programme ITIE essaie de mesurer des impacts de haut niveau qui risquent d'être moins quantifiables à court ou moyen terme ou quand il y a un net problème d'attribution de l'effet en raison du grand nombre de résultats influençant et entrant en ligne de compte dans l'impact concerné. Les enquêtes, sondages, discussions de groupe ou séries d'entretiens peuvent être un moyen efficace (voire, dans la plupart des pays, le seul moyen réaliste) de générer des données relatives aux impacts potentiels d'un programme ITIE, même si les données recueillies s'appuient sur des perceptions.

Reprenons l'exemple du pays B qui met en œuvre l'ITIE essentiellement dans le but de renforcer la confiance et la connaissance pour réduire le niveau de conflit social dans les communautés voisines d'activités pétrolières ou minières. Afin de déterminer si les ateliers susmentionnés et le programme global des activités ITIE ont un impact à long terme, le secrétariat national commande une enquête annuelle auprès de 500 personnes sélectionnées de façon aléatoire. Cette enquête peut inclure des questions similaires à celles posées lors des ateliers, sur le degré de connaissance ou les positions des participants par rapport aux différents groupes de parties prenantes.

Ces enquêtes peuvent même servir à résoudre le problème du manque de lisibilité de l'attribution. Par exemple, une enquête peut comporter la question suivante : « *Faites-vous plus ou moins confiance aux sociétés minières qu'il y a un an ?* », les personnes interrogées étant invitées à définir leur degré de confiance sur une échelle donnée (sur laquelle 1 pourrait correspondre à un degré de confiance en nette baisse, 3 à un degré de confiance stable et 5 à un degré de confiance en nette hausse). Une question complémentaire permettrait ensuite d'aborder directement la question de l'attribution de l'effet en invitant les participants à choisir dans une liste les facteurs ayant influé sur leur degré de

confiance – par exemple, plus/moins d'emplois disponibles, impacts dus aux activités extractives plus/moins marqués sur l'environnement, hausse/baisse des dépenses du gouvernement local consacrées aux communautés.

Bien entendu, ce type d'enquête mesure davantage des perceptions que des faits ; mais si elles sont suffisamment étendues en termes de population ciblée et de durée, elles gagnent en fiabilité et permettent d'évaluer plus facilement si un ensemble particulier d'activités, de résultats et d'effets ITIE engendrent des impacts positifs et/ou négatifs dans le temps.

Les méthodes basées sur la perception (par ex. enquêtes, discussions avec groupe témoin et entrevues) régulièrement appliquées et associées à une Théorie du Changement (*TdC*) peuvent servir à une analyse de contributions. À l'avenir, la communauté ITIE dans son ensemble pourrait envisager de tester des projets pilotes plus détaillés. La modélisation statistique pour estimer les liens entre les variables est assurément applicable, par exemple sous la forme d'une analyse de régression (GIZ 2016), et les modèles précédents peuvent être ajustés afin d'être reproduits au niveau national et infranational.

Il y aurait encore beaucoup à dire sur la question des méthodes quantitatives ou qualitatives à utiliser par les acteurs ITIE, ou sur les moyens nécessaires, les avantages et les inconvénients et d'autres sources de références bibliographiques relatives à l'application de ces méthodes. Des institutions allemandes (par ex. le BMZ/la GIZ) ont défini des directives S&E pour leurs travaux ou sur des aspects spécifiques tels que la planification ou la réalisation d'études de référence. Le Royaume-Uni (DFID), le Groupe de la Banque mondiale et l'Institut de gouvernance des ressources naturelles (NRGI) sont au nombre de ceux qui offrent aux acteurs de l'ITIE des orientations, des expériences et des conseils utiles.

En résumé, une approche S&E est « *adéquate* » pour l'ITIE si elle aide les parties prenantes à évaluer les questions causales, à déduire les liens de causalité et, en définitive, à mettre en évidence les impacts.

10. QUE VA-T-IL SE PASSER MAINTENANT ?

Un certain nombre d'approches et d'outils de collecte de données quantitatives et qualitatives peuvent être utilisés pour le S&E de l'ITIE.

Toutefois, à l'heure actuelle, les rapports annuels d'avancement et de Validation montrent que les systèmes de suivi et d'évaluation n'en sont encore qu'à leurs débuts dans certains pays.

La présente directive est un document évolutif : nous vous invitons à nous faire parvenir vos commentaires et des exemples d'études de cas que nous pourrions éventuellement intégrer à de futures versions plus étoffées de la directive.

MENTIONS LÉGALES

Publié par

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société

Bonn et Eschborn, Allemagne
Programme sectoriel ressources
extractives pour le développement
Friedrich-Ebert-Allee 36
53113 Bonn, Allemagne
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66
www.bmz.de/rue/en

En date

d'octobre 2019

Layout

creative republic, Allemagne

Crédits photographiques

Icônes créées par Freepik de www.flaticon.com:
Couverture, pages 3, 7

Texte

Sefton Darby, Consultant externe
Lutz Neumann, Consultant externe

La GIZ tient à remercier les réviseurs du
Secrétariat international de l'ITIE (Eddie Rich et Francisco Paris)
Publiez ce que vous payez (Asmara Klein)

La GIZ est responsable du contenu de cette publication.

Pour le compte du
Ministère fédéral allemand de la coopération
économique et du développement (BMZ)