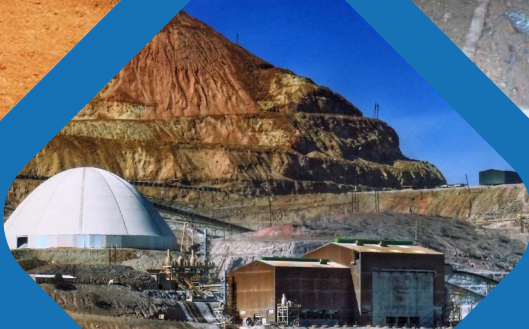
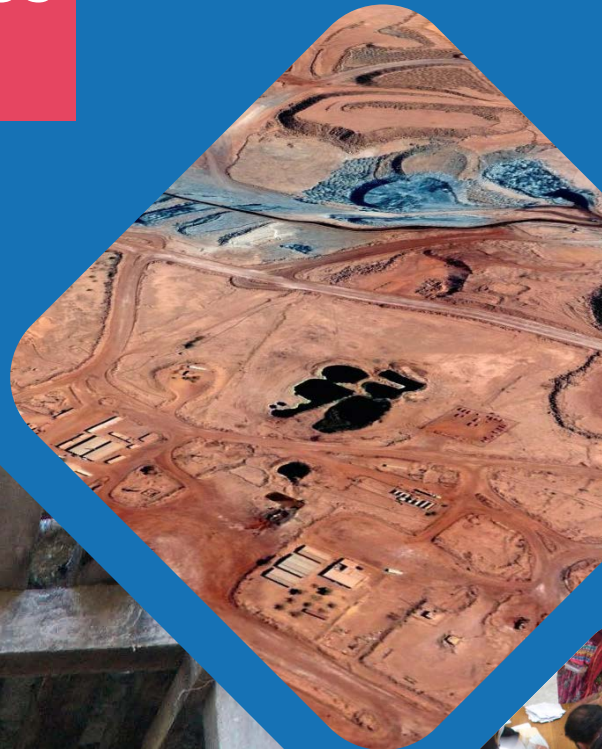


PROGRÈS DU SECRÉTARIAT PCQVP



PUBLIEZ CE QUE
VOUS PAYEZ

vis-à-vis du plan d'activités
2016-2018





RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION, SEPTEMBRE 2019

En juin 2019, le secrétariat PCQVP a recruté le consultant indépendant Brendan O'Donnell pour qu'il conduise une évaluation du travail réalisé dans le cadre de son plan d'activités 2016-2018. L'objectif était d'évaluer les progrès du secrétariat vis-à-vis du plan et d'éclairer l'élaboration de son prochain plan. L'évaluation s'appuyait sur une recherche documentaire et 26 entretiens semi-structurés avec des membres de PCQVP, des membres du Conseil mondial et du conseil d'administration, des partenaires, des donateurs, ainsi que des membres actuels et antérieurs du personnel du secrétariat.

QUEL ÉTAIT LE PLAN D'ACTIVITÉS?

En 2015, le secrétariat a élaboré un plan d'activités portant sur le déploiement de ses opérations dans le cadre de la stratégie « Vision 2020 ». Le plan avait pour objectif de créer une approche plus stratégique du travail du secrétariat et d'accroître la transparence et la redevabilité du secrétariat vis-à-vis des membres. Approuvé par le Conseil mondial

de PCQVP en 2016, le plan d'activités était organisé autour de cinq piliers de travail :

- Renforcement institutionnel, comprenant gouvernance, efficacité des coalitions et efficacité du secrétariat
- Divulgations obligatoires
- ITIE
- Utilisation des données
- Lois et politiques nationales

quelles sont les constatations de l'évaluation ?

Le secrétariat PCQVP a réalisé de bons progrès vis-à-vis du plan d'activités

2016 – 2018

et a réagi efficacement aux crises survenues au cours de la période.



Il a joué un rôle décisif pour consolider, défendre et élargir le réseau de PCQVP, en améliorant ses capacités organisationnelles et en renforçant sa gouvernance.

Le **secrétariat** a bien progressé dans la **coordination du plaidoyer en faveur de la divulgation obligatoire** et dans le pilotage du renforcement des capacités d'utilisation des données. Il a également fourni un soutien essentiel aux membres sur **le travail de l'ITIE** tout en luttant pour répondre à toutes attentes.

50%

des **ressources du secrétariat** ont été absorbé par le travail de **renforcement institutionnel** et de **réaction face aux crises connexes**.

Les personnes interrogées estimaient que le **secrétariat** avait besoin de **rééquilibrer l'appui à la gouvernance** et au plaidoyer pour un plus grand impact sur le **réseau**, le secrétariat adoptant un rôle plus activement **rassembleur en matière de plaidoyer**.



De ce fait, le **secrétariat** n'a pas répondu aux **attentes** de soutien au plaidoyer du plan d'activités et des **membres de PCQVP**.

Le plan d'activités

2016 – 2018

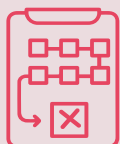
a constitué une première étape utile pour **la création d'une approche plus stratégique et transparente**, mais il ne définissait ni ne reflétait pas suffisamment **le travail du secrétariat**.



Le **plan** d'activités ne permettait pas de **saisir avec précision** comment les ressources allaient être affectées, ni les **pressions subies par le secrétariat** pour répondre aux attentes des différentes parties prenantes.



En conséquence, les organes de gouvernance de PCQVP n'ont pas abordé suffisamment souvent **la question des domaines prioritaires d'affectation des ressources du secrétariat**, ni la manière de soutenir le secrétariat lorsqu'il fait face à des choix d'allocation difficiles.



Le plan manquait également de **précision quant au rôle du secrétariat**, engendrant des attentes ingérables, et il ne reflétait pas complètement les **priorités changeantes de plaidoyer de l'ensemble du réseau**.

TROIS PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

**1. RENFORCER L'IMPACT DU RÉSEAU:**

Le secrétariat PCQVP a besoin de rééquilibrer l'appui à la gouvernance et au plaidoyer pour plus grand impact sur le réseau, le secrétariat adoptant un rôle plus activement rassembleur en matière de plaidoyer.

**2. AMÉLIORER LES PLANS OPÉRATIONNELS:**

Les plans opérationnels futurs doivent définir plus spécifiquement l'affectation des ressources, les priorités, le rôle, la fonction et les objectifs du secrétariat, et ils doivent également mieux refléter les priorités de plaidoyer de l'ensemble du réseau.

**3. STRENGTHENING THE CONTRIBUTION OF GOVERNANCE BODIES**

Les organes de gouvernance de PCQVP (Conseil mondial, conseil d'administration et Comité de Pilotage d'Afrique) devraient renforcer l'appui au secrétariat pour garantir une mise en œuvre efficace de la nouvelle stratégie Vision 2025.

PROGRÈS VIS-À-VIS DU PLAN D'ACTIVITÉS 2016-2018

En dépit des lacunes du plan d'activités, le secrétariat PCQVP a réalisé de bons progrès généraux sur l'ensemble des piliers.

Pilier du plan d'activités 2016-2018	OVERALL PROGRESS
1. Renforcement institutionnel : efficacité du secrétariat	Solides
2. Divulgations obligatoires	Modérés
3. ITIE	Modérés
4. Utilisation des données	Modérés
5. Lois et politiques nationales	Faibles

RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL

Au cours de la période 2016-2018, le secrétariat PCQVP a concentré un grand nombre de ses ressources sur le renforcement institutionnel, et il a réalisé d'excellents progrès dans le cadre de ce pilier du plan d'activités. Les personnes interrogées estimaient que le secrétariat avait joué un rôle décisif pour consolider, défendre et élargir le réseau, améliorant ses capacités organisationnelles et renforçant sa gouvernance.



La charpente institutionnelle était absente. Aujourd'hui, elle existe. Le secrétariat a pris une bonne décision stratégique en mettant en place cette charpente et l'équipe du secrétariat se trouve en meilleure position.

Membre du Conseil mondial de PCQVP



Les personnes interrogées estimaient que ce travail était important et nécessaire. Selon elles, l'amélioration de la santé et du bon fonctionnement du réseau en stabilisant et en consolidant ses structures, et en renforçant la gouvernance constituait une priorité

importante. Le travail exigeait d'instaurer un climat de confiance entre les membres du réseau, de garantir le bon fonctionnement du secrétariat PCQVP suite à la transition de PCQVP, qui s'est détaché de l'organisation qui l'hébergeait pour devenir un organisme indépendant en septembre 2015, et de renforcer les normes de gouvernance des coalitions. Il exigeait également d'obtenir de nouveaux financements, d'élaborer une nouvelle stratégie 2020-2025 pour le réseau et de réagir face à un certain nombre de crises affectant la gouvernance du réseau et face à la répression de certains membres dans un contexte de restriction de l'espace de la société civile.

Les résultats comprenaient le renforcement des structures du Conseil mondial et du conseil d'administration, l'élaboration d'une nouvelle stratégie 2020-2025, ainsi qu'un statut juridique adapté et en conformité avec la réglementation des organismes de bienfaisance. Le secrétariat est parvenu avec une grande efficacité à renforcer les normes et les processus de gouvernance du réseau. Renforcement des équipes, de la direction, des communications et de la fonction de planification du secrétariat. La base financière du réseau a été renforcée, et la réorientation des subventions et les liens avec nos partenaires ont été élargis.

DIVULGATION OBLIGATOIRE

Le secrétariat a également réalisé de bons progrès dans la coordination du plaidoyer en faveur de la divulgation obligatoire au sein d'un groupe de membres motivés. Il a efficacement coordonné les activités de divulgation obligatoire et collecté des fonds. Les résultats mitigés de son plaidoyer étaient au-delà de son contrôle. Le manque de progrès concernant l'avancée des divulgations obligatoires dans les pays du BRICS1 reflétait une faible demande locale.

ITIE

Le secrétariat a également réalisé de bons progrès dans l'appui à certains aspects de son implication dans l'ITIE, en particulier la résolution efficace d'une série de crises et en faisant preuve d'un leadership indispensable pour protéger l'espace de la société civile dans le cadre de l'initiative. Au niveau national, le secrétariat a soutenu les membres faisant face à des défis de gouvernance de l'ITIE, et a servi de canal de communication auprès du Conseil d'administration international de l'ITIE. Bien que le secrétariat ait soutenu les membres de la société civile du Conseil d'administration international, ce soutien était irrégulier du fait du roulement de personnel. Compte tenu des demandes en ressources, du roulement de personnel et du manque de spécificité du plan d'activités, le secrétariat n'a pas été en mesure de répondre aux attentes des membres concernant les activités de l'ITIE. Ces attentes comprenaient la création d'une vision et d'une stratégie à long terme, le renforcement de l'efficacité au niveau national et un soutien solide aux membres du conseil d'administration de l'ITIE issus de la société civile. Les activités relatives à l'ITIE ont mobilisé une proportion importante des capacités du secrétariat, tandis que les attentes dépassaient ce que le secrétariat était en mesure de réaliser. La définition du rôle du secrétariat et de sa contribution aux activités de l'ITIE d

UTILISATION DES DONNÉES

L'objectif général de ce pilier, plutôt qu'un livrable confié au secrétariat, reflétait une aspiration du mouvement PCQVP à une redevabilité accrue dans le secteur extractif et à un renforcement des résultats de développement découlant de l'utilisation des données. Dans ce contexte, le secrétariat PCQVP a contribué de manière utile, bien que de faible ampleur, à permettre au réseau d'utiliser des données par le biais du programme Extracteurs de données. Le secrétariat a dirigé le programme avec efficacité, qui a produit des enseignements utiles et a encouragé l'acquisition de compétences en analyse de données de certains membres. Cependant, ces membres auraient souhaité utiliser des données plus adaptées à leurs besoins, au-delà des données relatives à la divulgation obligatoire qui faisaient l'objet du projet. De façon plus générale, le secrétariat avait besoin d'adopter une approche plus sensible au contexte, systématique et réseautée du renforcement des capacités, ne supposant pas l'utilisation d'un outil spécifique (p.ex. des données) comme point de départ, mais plutôt axée sur les besoins en plaidoyer identifiés par les membres.

LOIS ET POLITIQUES NATIONALES

Le secrétariat PCQVP n'a pas réalisé autant de progrès dans le cadre du pilier sur les lois et politiques nationales. Tandis que les membres ont signalé des progrès importants vis-à-vis de cet objectif et le rôle positif des coordinateurs régionaux, les progrès du secrétariat ont été limités. Cependant, le secrétariat n'était pas en mesure d'apporter un appui direct aux plus de 40 coalitions, et le pilier était mal conçu. Les personnes interrogées ont signalé que les coordinateurs régionaux de PCQVP avaient été confrontés à certains défis dans le cadre de leur soutien au plaidoyer, et ont suggéré que leurs rôles soient revus à la lumière de la stratégie Vision 2025.



1^{RE} RECOMMANDATION

RENFORCER L'IMPACT DU RÉSEAU

Le secrétariat PCQVP a besoin de rééquilibrer l'appui à la gouvernance et au plaidoyer pour plus grand impact sur le réseau, le secrétariat adoptant un rôle plus activement rassembleur en matière de plaidoyer.



Le renforcement institutionnel n'a pas été sans conséquence. La coordination du plaidoyer est passée au second plan pendant deux ou trois ans, à l'exception du travail relatif à l'ITIE.

Membre de la coalition PCQVP

L'amélioration de la gouvernance et le renforcement de la coalition constituaient deux grands changements positifs, que l'on doit au secrétariat. Aujourd'hui, le défi est de poursuivre le mouvement en s'engageant sur le plan politique et en impulsant le changement. Les prochaines étapes consisteront à renforcer notre impact, à mieux faire entendre le réseau et à permettre aux autres acteurs d'endosser un rôle de leader. »

Membre de la coalition PCQVP



Selon l'évaluation, quand bien même le secrétariat PCQVP a fortement contribué aux progrès réalisés dans les différents domaines de travail et a réagi très efficacement aux crises imprévues survenues au cours de la période 2016-2018, il n'a pas répondu aux attentes du plan d'activités et de certaines des personnes interrogées concernant le plaidoyer et la gestion des lacunes plus générales de capacités de plaidoyer (hormis le projet limité d'utilisation des données). Les personnes interrogées estimaient que les ressources affectées au soutien au plaidoyer étaient insuffisantes compte tenu des besoins en ressources du renforcement institutionnel, et que le plan d'activités ne reflétait pas les priorités changeantes des coalitions et des régions dans l'ensemble du réseau.

Les personnes interrogées estimaient que le secrétariat avait besoin de rééquilibrer l'appui à la gouvernance et au plaidoyer pour un plus grand impact sur le réseau, le secrétariat adoptant un rôle plus activement rassembleur en matière de plaidoyer. Selon elles, le secrétariat avait besoin de renforcer son soutien au plaidoyer en faveur des priorités

des coalitions et des régions, ainsi que son travail de facilitation de la mobilisation de ses membres autour des opportunités internationales de plaidoyer au-delà de l'ITIE.

connaissances, la connectivité et le partage de l'apprentissage, et de renforcer le soutien permettant au réseau de diriger les activités relatives au

Les personnes interrogées ont également identifié un besoin d'accroître la gestion des

Recommandations détaillées : Nécessité pour le secrétariat PCQVP d'adopter un rôle plus activement rassembleur en matière de plaidoyer

Le secrétariat devrait :

- Formuler une approche précise en appui aux capacités de plaidoyer, basée sur les priorités de plaidoyer identifiées par les membres;
- Renforcer sa capacité à mettre en relation les membres et les coalitions partageant des intérêts semblables afin de mieux exploiter leur expertise, leurs connaissances et leurs ressources, et de multiplier leur efficacité;
- Permettre au réseau d'assumer le rôle de leader dans certains domaines thématiques, afin que les membres et les coalitions experts et motivés reçoivent le soutien dont ils ont besoin et mènent les activités relatives au contenu pour le réseau;
- Baser le soutien au renforcement des capacités sur les lacunes de plaidoyer identifiées par les coalitions nationales au sein des régions. Le secrétariat devrait négocier son appui au renforcement des capacités en fonction des lacunes identifiées par les coalitions nationales dans leur stratégie de plaidoyer
- Renforcer la gestion des connaissances, la connectivité et le partage de l'apprentissage;
- Renforcer les communications internes au sein du réseau en formalisant les groupes de travail, en compilant une base de données accessible sur le leadership et l'expertise, en renforçant la gestion du savoir et en publiant un bulletin d'information;
- Développer ses activités visant à identifier, élaborer et partager les défis et leurs répercussions dans un éventail de contextes afin de permettre à tous de mieux comprendre comment le changement survient.





2E RECOMMANDATION AMÉLIORER LES PLANS OPÉRATIONNELS

Les plans opérationnels futurs doivent définir plus spécifiquement l'affectation des ressources, les priorités, le rôle, la fonction et les objectifs du secrétariat, et ils doivent également mieux refléter les priorités de plaidoyer de l'ensemble du réseau.

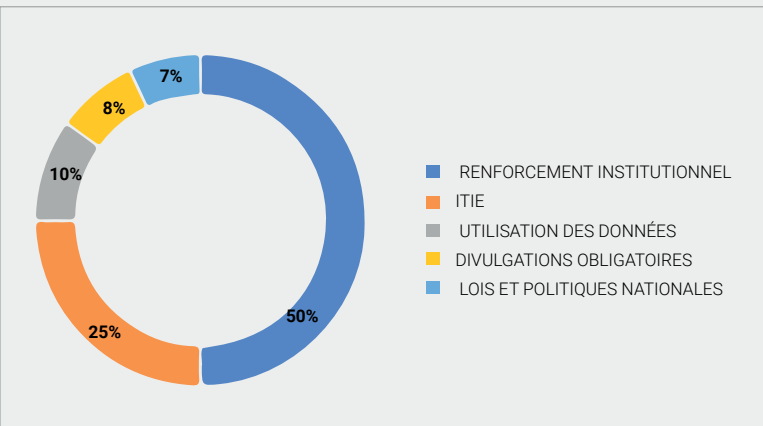
Les personnes interrogées estimaient que la période 2016-2018 démontrait à quel point le secrétariat PCQVP peut, à tout moment, être tiraillé dans plusieurs directions alors qu'il tente de concilier les nombreuses perspectives de ses plus de 700 membres dans plus de 40 pays et de mobiliser les ressources du réseau pour influencer le changement à différents niveaux. Le plan d'activités a constitué une première étape utile pour la création d'une approche plus stratégique et transparente, mais il ne définissait ni ne reflétait pas suffisamment le travail du secrétariat. Les plans opérationnels futurs doivent définir plus spécifiquement l'affectation des ressources, les priorités, le rôle, la fonction et les objectifs du secrétariat.

Utilisation des ressources du secrétariat PCQVP au cours de la période du plan d'activités 2016-2018

Au cours de la période 2016-2018, le secrétariat a concentré une grande partie de son attention sur le pilier du

renforcement institutionnel du plan d'activités, répondant à un besoin urgent de stabiliser et de consolider les structures du réseau, et de renforcer sa gouvernance. Cette activité (et la réaction face aux crises connexes) a absorbé au moins 50 % des ressources du secrétariat pendant cette période, réduisant considérablement les ressources disponibles pour les autres domaines. Le plan d'activités n'a anticipé ni les ressources nécessaires à la réaction face aux crises, ni celles nécessaires au renforcement de la santé du réseau. Ces crises, ainsi que le renforcement institutionnel, ont eu pour effet de compresser les ressources du secrétariat. En conséquence, il était moins à même de travailler sur l'ensemble des cinq piliers du plan d'activités.

La Figure 1 ci-dessous représente l'utilisation des ressources du secrétariat en pratique, basée sur des estimations du personnel:



Autres lacunes du plan d'activités

De plus, les personnes interrogées estimaient que le plan d'activités comportait des lacunes quant à :

- définir les piliers prioritaires auxquels le secrétariat devait prêter attention;
- distinguer entre les objectifs du secrétariat et ceux du réseau, ce qui aurait évité de confier au secrétariat des livrables du réseau;
- refléter les priorités (changeantes) de plaidoyer de l'ensemble du réseau;
- détailler le rôle et la contribution du secrétariat pour éviter de susciter des attentes ingérables;
- souligner le besoin de visibilité des décisions de réorientation des ressources du secrétariat, et permettre aux organes de gouvernance de soutenir le secrétariat dans ces décisions.

Recommandations détaillées: Plans opérationnels plus adaptés et spécifiques

Le secrétariat PCQVP devra davantage spécifier les domaines auxquels il concentrera ses ressources limitées afin de renforcer l'impact et l'efficacité du mouvement, et ceux dans lesquels il mettra les membres en relation et facilitera leurs échanges pour qu'ils travaillent ensemble. Les nouveaux plans opérationnels devront également définir plus clairement les parties responsables (membres, organes de gouvernance et secrétariat) de la réalisation de chaque résultat.

- Les plans opérationnels futurs requièrent une spécificité accrue concernant les ressources, le rôle et les priorités du secrétariat.
- Les plans opérationnels devraient différencier les objectifs du réseau de ceux du secrétariat.
- Les plans devraient inclure un cadre de suivi, d'évaluation et d'apprentissage qui fonctionne à deux niveaux : le secrétariat et le réseau.
- Les plans devraient mieux prédire et refléter l'utilisation des ressources, y compris les exigences en renforcement institutionnel et les ressources adaptées à la réponse aux crises de l'espace civique.
- Le secrétariat devrait créer un espace d'apporter des modifications au plan d'activités afin de répondre aux enseignements tirés, et aux changements de mandat et de contexte.
- Le secrétariat devrait renforcer la visibilité de la réorientation des ressources afin de permettre aux organes de gouvernance de soutenir ces décisions. Les questions de gouvernance devraient ainsi moins monopoliser l'attention du secrétariat.



3^E RECOMMANDATION

RENFORCER LA CONTRIBUTION DES ORGANES DE GOUVERNANCE

Les organes de gouvernance de PCQVP (Conseil mondial, conseil d'administration et Comité de Pilotage d'Afrique) devraient renforcer l'appui au secrétariat PCQVP pour garantir une mise en oeuvre efficace de la stratégie Vision 2025.

Les cinq piliers du plan d'activités 2016-2018 et leurs indicateurs ne permettaient pas de saisir avec précision comment les ressources allaient être affectées, ni les pressions subies par le secrétariat PCQVP pour répondre aux attentes des différentes parties prenantes (coalitions, membres, bailleurs, organes de gouvernance et organisations partenaires).

Cela signifiait également que le Conseil mondial et le conseil d'administration n'abordaient pas suffisamment souvent la question des domaines prioritaires d'affectation des ressources (financières et humaines) du secrétariat, ni les situations dans lesquelles le secrétariat pouvait, avec l'appui des organes de gouvernance, imposer une limite ou même dire « non ». Les organes de gouvernance de PCQVP devraient jouer un rôle plus actif pour aider le secrétariat à prendre ces décisions à l'aide d'un plan opérationnel plus explicite.

Ceci est particulièrement important dans le contexte de la nouvelle stratégie Vision 2025.

Grâce à cette stratégie, le réseau évoluera au-delà de sa priorité initiale, à savoir l'établissement de normes internationales en matière de divulgation de données, en vue d'adopter une approche plus globale centrée sur nos quatre objectifs collectifs mondiaux. Cela reflète la complexité des processus de changement dans les plus de 40 pays où des coalitions PCQVP sont en activité, ainsi que la volonté du réseau de soutenir davantage ces coalitions afin d'impulser le changement à plusieurs niveaux et de passer de la transparence à la redevabilité.

Les plans opérationnels de mise en oeuvre de la stratégie Vision 2025 devront refléter ces changements, tandis que les organes de gouvernance devront jouer un rôle plus actif pour aider le secrétariat à prendre les décisions difficiles d'affectation des ressources, étant donné l'élargissement du mandat du réseau et le besoin accru de plaider en vue de garantir l'impact du réseau.



La gouvernance de la coalition est une tâche immense et difficile, mais elle est nécessaire pour tisser et connecter le réseau. Il ne s'agit pas d'un "coût irrécupérable", mais le secrétariat devrait avoir le pouvoir d'imposer ses limites. Il faudra faire des compromis.

Membre du Conseil mondial de PCQVP



Recommandations détaillées pour les organes de gouvernance PCQVP

Les organes de gouvernance de PCQVP devraient soutenir le secrétariat en:

- L'aidant à gérer les attentes des coalitions et des membres, étant donné l'élargissement du mandat du secrétariat et du réseau;
- Reconnaisant que le secrétariat dispose de ressources limitées, qu'il devra donc utiliser ses ressources en fonction de certaines priorités pour optimiser son impact collectif;
- Passant en revue les progrès du secrétariat en soutien au processus décisionnel sur la réorientation de ses priorités et de l'utilisation de ses ressources;
- Jouant pleinement leur rôle de gouvernance du réseau en résolvant les crises de gouvernance et les dysfonctionnements des coalitions, de manière à ce que ces crises n'absorbent pas les ressources du secrétariat et ne limitent pas excessivement ses capacités à favoriser les progrès dans les autres aspects de la stratégie 2020-2025.









**PUBLIEZ CE QUE
VOUS PAYEZ**

Email: info@pwyp.org

 [@PWYPtweets](https://twitter.com/PWYPtweets)

 www.facebook.com/PublishWhatYouPay

www.pwyp.org

© Publish What You Pay 2019

Publish What You Pay is a registered charity (Registered Charity Number 1170959)
and a registered company in England and Wales (No. 9533183).