

Plan de travail 2017 du Secrétariat international

Table des matières

1	Résumé pour 2017	3
2	Explication du plan de travail	6
3	Tâches et mesures pour 2017	6
3.1	Appui aux pays mettant en œuvre l'ITIE	7
3.2	Conduite de la Validation	10
3.3	Renforcement de la Norme ITIE en tant que norme mondiale	12
3.4	Appui au Conseil d'administration de l'ITIE	20
4	Gestion, financement et suivi	21
4.1	Gestion du Secrétariat international	21
4.2	Suivi et évaluation	23
5	Perspectives pluriannuelles de 2017 à 2019	24
6.1	Résumé	25
6.2	Budget 2017	26
6.3	Cas de figure et perspectives pour le budget 2017	29
7	Risques pour le plan de travail	33
	Annexe A – Diagramme organisationnel du Secrétariat de l'ITIE	34
	Annexe B – Indicateurs clés de performance (KPI)	35
	B.1 Résumé	35
	B.2 Contexte	35
	B.3 Efficacité du Secrétariat	36
	C.4 Résultats de l'ITIE	38
	Annexe C – Récapitulatif des mesures à prendre	42
	Annexe D – Récapitulatif du temps consacré par le personnel	43

PROJET DE PLAN DE TRAVAIL 2017 DU SECRÉTARIAT INTERNATIONAL

1 Résumé pour 2017

Le plan de travail 2017 présente la perception que se fait le Secrétariat international de l'ITIE de ses responsabilités pour 2017, telles qu'établies par le Conseil d'administration, y compris ses nouvelles fonctions dans le cadre du regroupement des informations pour la Validation. Ces activités comprennent le « cas de figure prévoyant un budget minimal » de 5,5 millions de dollars US, qui forme la structure principale de ce plan de travail. Dans ce cas de figure, en raison du manque de ressources, certaines activités de mise en œuvre seraient supprimées. Selon l'avis du Secrétariat, il n'est tout simplement pas possible d'entreprendre 17 Validations, d'assurer la mise en œuvre des exigences supplémentaires en matière de propriété réelle et d'apporter un appui aux nouveaux pays, alors que les ressources seraient inférieures à celles de l'an dernier. Cela freinerait les progrès réalisés dans les pays et entraînerait des coûts d'opportunité potentiels du fait de ne pas soutenir des systèmes plus efficaces et plus effectifs dans beaucoup de pays.

Les responsabilités qui ont été ajoutées suite aux révisions de la Norme 2016, en particulier celles qui portent sur la divulgation de l'identité des propriétaires réels et sur la Validation, ont fait ressortir la non-viabilité du niveau actuel des ressources humaines. Pour s'acquitter de ses tâches et de ses responsabilités, et pour répondre aux besoins urgents de son mandat, le Secrétariat international estime que, pour 2017, il sera nécessaire d'augmenter quelque peu ses effectifs ainsi que d'autres ressources. Un « cas de figure prévoyant un budget moyen » de 5,9 millions de dollars US serait requis pour garantir que le nouveau rôle du Secrétariat dans le cadre de la Validation ne compromet pas les activités de soutien à la mise en œuvre.

D'autres activités visant à soutenir ce travail et à améliorer l'efficacité, la pertinence et l'efficience à long terme de l'ITIE correspondraient au « cas de figure prévoyant un budget élevé » de 6,3 millions de dollars US. Il est possible qu'un grand nombre de ces activités soient finalement financées par un soutien à des projets spécifiques.

L'année 2016 a été mémorable pour l'ITIE, avec une Norme mise à jour, un nouveau président, un nouveau Conseil d'administration et la conduite des premières Validations aux termes de la Norme 2016. Dans le même temps, la poursuite de la faiblesse des prix des matières premières en 2016 et la publication des dossiers du Panama ont conféré une nouvelle pertinence à l'ITIE et lui ont posé de nouveaux défis. Bien qu'elle ne soit pas en mesure de relever tous les défis du secteur extractif – et qu'il ne lui appartienne pas de le faire – l'ITIE en 2016 a fait preuve d'efficacité, de pertinence, de crédibilité et de solidité.

La chute des prix des matières premières a eu d'importantes répercussions sur la situation budgétaire des pays riches en ressources. Par conséquent, un grand nombre de ces pays visent actuellement à réformer leurs systèmes de gouvernance et de revenus provenant des ressources naturelles. Cette démarche offre une occasion de pallier les inefficiences et de renforcer la gouvernance. La chute des prix des matières premières augmente la nécessité d'apporter une assistance technique dans les pays à revenus faibles qui sont riches en ressources. Aux côtés de ses principaux partenaires, l'ITIE dispose

de l'expertise, de l'expérience, des entrées et des leviers nécessaires pour apporter une contribution majeure dans ce domaine.

Les dossiers du Panama sont venus rappeler l'importance des nouvelles Exigences ITIE relatives aux déclarations de l'identité des propriétaires réels dans le cadre de la lutte contre l'évasion fiscale et concernant les mesures inappropriées d'octroi de licences et de contrats. La garantie d'une ouverture et d'une minimisation des risques d'opacité illégitime exige des efforts, non seulement au niveau des paradis fiscaux, mais aussi dans les pays d'où l'argent provient. Ce sont souvent là les pays riches en ressources qui sont membres de l'ITIE. Lors du sommet sur la lutte contre la corruption (« Tackling Corruption Together Summit ») organisé au Royaume-Uni en mai 2016, plus de 20 pays se sont engagés dans la lutte contre l'opacité des structures de propriété. Cela fait déjà deux ans que l'ITIE travaille sur le sujet, et 51 pays envisagent de divulguer l'intégralité des informations sur la propriété réelle des entreprises à l'échelle nationale par l'élaboration de feuilles de route visant à obtenir, d'ici 2020, une divulgation complète de ces informations dans le secteur extractif. Ce travail a fait ressortir des défis majeurs à la fois d'ordre pratique et politique. Les éléments factuels ne laissent aucun doute : ces efforts nécessiteront beaucoup plus de ressources – techniques et financières – que ce qui était initialement prévu.

Les 15 Validations entreprises ces six derniers mois en 2016 indiquent clairement la mesure dans laquelle les gouvernements, les entreprises et la société civile se sont tournés vers l'ITIE pour les aider à surmonter ces défis. Les comportements et les pratiques autour de questions telles que la propriété réelle, le commerce de matières premières, la transparence des contrats et la divulgation des paiements ventilés par entreprises ont rapidement évolué, et la confiance entre les parties prenantes continue de se renforcer. Les discussions dans les pays mettant en œuvre l'ITIE portent désormais moins sur les événements et les processus techniques et s'articulent davantage autour des informations que révèle l'ITIE concernant l'amélioration du secteur extractif et de la soumission de propositions relatives aux politiques. En outre, la prévision d'un grand nombre de ces questions dans le cadre de l'ITIE n'aurait pas été possible il y a cinq ans.

Tout ce travail a été accompli avec moins de personnel qu'en 2015. Compte tenu de la suppression d'une grande part des activités de soutien à la mise en œuvre en 2016, les prochaines Validations seront plus difficiles, et certaines occasions de réaliser des progrès ont été manquées. La baisse du niveau de l'assistance technique offerte par un certain nombre d'entités, dont la Banque mondiale, ne fait qu'augmenter davantage les besoins.

La gouvernance des secteurs pétrolier, gazier et minier continue de poser d'énormes difficultés. En 2017, le Secrétariat international de l'ITIE se focalisera sur l'amélioration de la mise en œuvre afin de faire de l'ITIE un outil toujours plus précis, plus intégré, plus pertinent et plus influent. Il supervisera 17 Validations aux termes de la Norme 2016.

Le budget proposé constitue une tentative d'établissement, au plus près, du coût des fonctions minimales et des fonctions supplémentaires qui figurent dans le plan de travail. Il est prévu que le travail portant sur des questions telles que l'intégration de l'ITIE permettra de réduire progressivement les besoins et les coûts du Secrétariat.

Le Conseil d'administration a identifié cinq aspects clés pour 2017 :

- **L'intégration et une mise en œuvre appropriée**

Si les ressources le permettent, une grande part du soutien à la mise en œuvre en 2017 sera axée sur l'aide apportée aux pays pour qu'ils passent du système actuel de procédures bureaucratiques et lentes de rapportage ITIE à des processus qui placent un accent nettement plus marqué sur les difficultés spécifiques aux pays et sur les recommandations en matière de réformes. Les pays devront soumettre des divulgations régulières des données disponibles et les Exigences ITIE devront se focaliser davantage sur les principaux aspects où les difficultés de la gouvernance ont été identifiées. Avec des ressources limitées et un éventail diversifié de pays mettant en œuvre l'ITIE, le Secrétariat s'efforcera de mener une orientation plus marquée en 2017 de son engagement auprès des pays – particulièrement ceux dont les secteurs sont limités ou naissants ou ceux qui disposent de systèmes de divulgation bien conçus.

- **La Validation**

Sous réserve que le Conseil d'administration approuve le calendrier de Validation, il est prévu que 17 pays seront soumis à la Validation en 2017. Les parties prenantes devront être encouragées à s'éloigner d'une perception de l'ITIE en tant que système utilisant une approche « réussite/échec » pour se tourner davantage vers les quatre niveaux et utiliser le processus comme une occasion de renforcer la mise en œuvre. Bien que le Conseil d'administration ait convenu en 2016 d'une procédure de Validation plus rentable, celle-ci impose un fardeau plus important au Secrétariat. Cela nécessite d'affecter au regroupement d'informations certaines des dépenses précédemment consacrées aux Validateurs externes.

- **La propriété réelle et le commerce de matières premières, et d'autres domaines pionniers –**

D'ici 2017, 51 pays disposeront de feuilles de route concernant la manière dont ils envisagent de procéder à une divulgation complète de l'identité des propriétaires réels des entreprises extractives qui soumissionnent, opèrent ou investissent. Il est de plus en plus évident que la mise en œuvre de ces feuilles de route passera par un soutien technique important de la part du Secrétariat et d'autres prestataires de services d'assistance technique, qui dépassera les prévisions initiales. Par ailleurs, le Conseil d'administration a fait part de son soutien à un projet pilote sur la transparence dans le commerce de matières premières. Quatre pays ont confirmé leur participation (le Tchad, le Ghana, le Nigéria et le République du Congo), et d'autres ont exprimé un intérêt.

- **La gouvernance**

Le Conseil d'administration et le Secrétariat international mettront en œuvre les recommandations du Conseil d'administration.

- **Le financement**

Le Conseil d'administration et le Secrétariat international mettront en œuvre les recommandations provenant de l'examen du financement 2016 et mèneront un examen des dépenses.

Il convient de rappeler que ces activités s'ajouteront aux fonctions quotidiennes du Secrétariat, y compris, dans la mesure du possible, l'apport d'un soutien continu aux pays mettant en œuvre l'ITIE lorsqu'ils mèneront leurs diverses procédures de mise en œuvre ainsi que l'élaboration d'orientations et d'éléments relatifs aux bonnes pratiques ; l'organisation des réunions du Conseil d'administration et des comités, dont la préparation de documents et d'études ; la gestion et l'administration du Secrétariat lui-même.

2 Explication du plan de travail

Ce plan de travail présente les instructions du Conseil d'administration au Secrétariat concernant les mesures à prendre pour l'année. De plus, il établit certaines mesures supplémentaires qui, selon le Secrétariat, contribueraient à améliorer l'efficacité, la pertinence et l'efficience à long terme de l'ITIE.

La Section 3 expose les tâches proposées pour le Secrétariat international en 2017 telles qu'elles sont présentées dans le budget minimal, avec des cases indiquant ce qui pourrait être accompli avec davantage de fonds ou avec les financements de projets spécifiques. Les Sections 4 et 5 couvrent d'autres responsabilités du Secrétariat conformément aux articles de l'association : respectivement, le soutien au Conseil d'administration de l'ITIE, et la gestion, le financement et le suivi du Secrétariat international. Chaque section indique les coûts associés qui sont requis pour les fonctions et les mesures présentées, et le budget demandé figure dans la Section 7. L'Annexe 3c présente les indicateurs clés de performance du Secrétariat relativement à chacune de ces fonctions. La Section 8 expose les principaux risques prévus dans l'exécution du plan de travail, y compris des revenus inférieurs aux prévisions et les implications.

La Section 6 présente des perspectives pluriannuelles.

Ce plan de travail permet également d'expliquer les principaux objectifs, les activités et les résultats du Secrétariat aux contributeurs et aux donateurs potentiels.

3 Tâches et mesures pour 2017

Les mesures contenues dans le plan de travail 2017 reflètent les enseignements qui ont été tirés jusqu'ici du processus et la trajectoire sur laquelle le Conseil d'administration souhaiterait voir l'ITIE s'engager. Les activités en dehors de ces instructions du Conseil d'administration ou du mandat du Secrétariat, par exemple les formations¹ destinées aux responsables de la mise en œuvre, sont plutôt considérées comme des financements supplémentaires de projets spécifiques.

Malgré l'expansion et la complexité croissante de la mise en œuvre de l'ITIE, le secteur est toujours en contraction. Il faut faire plus avec moins. Dans le même temps, du fait des ressources si limitées provenant du secteur, celles-ci sont plus précieuses que jamais, et l'ITIE est l'un des seuls mécanismes internationaux à *fonctionnement* continu dont on dispose pour s'assurer que ces ressources sont utilisées à bon escient.

¹ Les formations désignent les activités par lesquelles les parties impliquées dans la mise en œuvre de l'ITIE apprennent les unes des autres. Ces parties comprennent les parties prenantes des pays mettant en œuvre l'ITIE, le Secrétariat et d'autres experts dans les modalités de mise en œuvre la Norme ITIE. Compte tenu de la nature technique d'un grand nombre d'Exigences ITIE, une grande part de ces activités sont nécessaires pour mener à bien la mise en œuvre. Certains commentaires indiquent que l'implication du Secrétariat international dans ces activités est très appréciée.

Nombre des éléments du cas de figure prévoyant un budget élevé s'articulent autour d'un déploiement immédiat des ressources afin d'économiser de l'argent par la suite ou de compenser d'autres impacts. Si des fonds suffisants sont disponibles, l'ITIE examinera les moyens de réduire les coûts du processus aux niveaux national et international – par le biais d'une intégration et d'une ouverture accrues de la collecte de données et des processus de présentation, d'un renforcement de la coordination de l'assistance technique, d'une amélioration de l'efficacité de la mise en œuvre par un apprentissage entre pairs, et d'un renforcement de l'efficacité des procédures de Validation. De plus, l'ITIE s'emploiera davantage à trouver des moyens par lesquels son processus pourrait entraîner des réformes visant à améliorer la gouvernance dans le secteur.

3.1 Appui aux pays mettant en œuvre l'ITIE

En 2017, le Secrétariat international apportera un appui, en fonction des ressources disponibles, à tous les pays mettant en œuvre l'ITIE. Le soutien à la mise en œuvre s'attachera à garantir que les pays mettant en œuvre l'ITIE accomplissent des progrès aux termes de la Norme ITIE et qu'ils utilisent l'ITIE comme un outil pour améliorer la gouvernance de leurs ressources naturelles. De manière plus générale, le soutien à l'ITIE dans les pays qui la mettent en œuvre dépendra de l'obtention de subventions provenant du fonds EGPS (Extractives Global Programmatic Support) administré par la Banque mondiale.

Plus précisément, le soutien à la mise en œuvre se focalisera sur les objectifs suivants :

- Chaque pays mettant en œuvre l'ITIE dispose d'un plan de travail cohérent qui aborde les principales difficultés en matière de gouvernance.
- Chaque pays mettant en œuvre l'ITIE dispose d'un Groupe multipartite pleinement opérationnel pour assurer une participation effective des acteurs étatiques et non étatiques concernés.
- Chaque pays mettant en œuvre l'ITIE a publié des données complètes, pertinentes, fiables et accessibles, de manière régulière et ponctuelle, pour orienter le débat public et étendre la compréhension du public concernant le mode de gestion de ses ressources naturelles.
- Les déclarations ITIE sont incorporées dans les agences gouvernementales qui administrent le secteur, de façon à élaborer des systèmes de gouvernement solides, transparents et résilients.
- Chaque Groupe multipartite continue de promouvoir des approches innovantes à l'amélioration de la gouvernance du secteur, par exemple en mettant en œuvre les recommandations provenant des déclarations ITIE et de la Validation.
- Chaque pays mettant en œuvre l'ITIE a examiné les résultats et l'impact de la mise en œuvre de l'ITIE et a publié ses conclusions dans le rapport annuel d'activité de son Groupe multipartite.

Pour chaque pays, le Secrétariat identifie les principaux problèmes et élabore des stratégies détaillées ainsi que des plans d'action sur la manière d'aider les pays à résoudre ces problèmes. Les progrès réalisés dans la mise en œuvre font l'objet d'un suivi par le biais de rapports d'avancement de la mise en œuvre internes, de rapports d'avancement de la mise en œuvre et de réunions régulières des équipes régionales.

L'ampleur du soutien variera selon le pays, la taille du secteur couvert, la qualité des institutions du pays et les engagements des parties prenantes à utiliser l'ITIE pour améliorer la gouvernance de leurs ressources naturelles. Les pays dont l'environnement institutionnel est faible ont tendance à être confrontés à des difficultés plus importantes dans la mise en œuvre de la Norme. Les capacités de ces pays sont souvent plus faibles, mais ce sont généralement ceux qui sont susceptibles de bénéficier le plus de la mise en œuvre de la Norme ITIE. Dans des pays comme l'Afghanistan, l'Irak et le Mali, de tels processus de bonne gouvernance peuvent aider à surmonter les difficultés en termes de sécurité et de migration. La demande de soutien direct dépend également de la position des pays dans le cycle de mise en œuvre. Plus de 40 pays ont publié au moins un rapport aux termes de la Norme ITIE et (sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration) les échéances de Validation de 17 pays sont fixées en 2017. D'ici la fin de l'année, il est prévu que l'ensemble des 51 pays mettant en œuvre l'ITIE adopteront un plan de travail pour 2017, qu'ils publieront un Rapport ITIE couvrant au moins les données de 2014 et qu'ils examineront les résultats et l'impact de la mise en œuvre de l'ITIE dans leur rapport d'avancement annuel 2016.

Une composante majeure du soutien du Secrétariat aux Groupes multipartites des pays sera le nouveau portail à l'usage des responsables de la mise en œuvre (<https://guide.eiti.org/fr>) hébergé sur le site Internet de l'ITIE. Ce portail contient des notes, des exemples et des modèles, ainsi que des liens vers des éléments des partenaires. Ce portail sera disponible dans au moins cinq langues, et il améliorera l'accessibilité et les fonctions de recherche des éléments d'orientation.

Reconnaissant que l'apport d'un tel soutien aux pays dépasse largement ses propres capacités, le Secrétariat international de l'ITIE continuera à s'efforcer d'entreprendre une coordination légère du soutien des partenaires, dont la Banque mondiale, les banques régionales de développement, l'Institut de gouvernance des ressources naturelles (NRGI), la coalition PCQVP (« Payez ce que vous publiez ») ainsi que les partenaires bilatéraux, en particulier la Coopération internationale allemande (GIZ), le programme norvégien « Pétrole pour le développement » et le Département pour le développement international du Royaume-Uni (DFID). Cette coordination doit intervenir tant à l'échelle internationale – pour garantir un soutien thématique et régional cohérent – qu'au niveau des pays avec la poursuite des groupes « Amis de... ». Davantage de travail est nécessaire pour expliquer les divers rôles et responsabilités de chaque prestataire de services d'assistance technique. En tant que gardiens de la Norme ITIE, la plupart des pays qui la mettent en œuvre sollicitent l'implication du Secrétariat international dans la dispense de formations et sur bon nombre d'autres questions. D'autres prestataires de services d'assistance technique, en particulier la Banque mondiale et le NRGI, peuvent apporter un soutien dans le cadre de certaines des questions plus générales relatives aux réformes que l'ITIE peut amener.

S'agissant du Conseil d'administration, les représentants des pays mettant en œuvre l'ITIE se sont réunis à Berne en octobre 2015 et ont décidé d'établir un groupe de travail chargé de la coordination. Par la suite, ce groupe de travail a élaboré des directives destinées aux sous-collèges, qui ont été adoptées lors de la réunion des Coordinateurs Nationaux à Lima en février 2016. Ce groupe de travail établit actuellement le cadre institutionnel pour les représentants des pays mettant en œuvre l'ITIE qui siègent au Conseil d'administration afin qu'ils recueillent les commentaires des pays mettant en œuvre l'ITIE en vue de les intégrer dans les discussions du Conseil d'administration. Le Secrétariat international apportera un soutien de facilitation et linguistique à ce groupe lors de ses phases initiales.

Mesures

1. Dans la mesure du possible, analyser les Termes de Référence (TdR) pour les Administrateurs Indépendants, les études de cadrage, les formulaires de déclaration, les versions d'ébauche et finales des Rapports ITIE, les plans de travail et les rapports annuels d'avancement pour soumettre des commentaires et des retours d'information aux Groupes multipartites.
2. Élaborer et partager des notes d'orientation et des dossiers ITIE sur les questions thématiques, sous la supervision du Comité de Mise en œuvre.
3. Fournir un accès au nouveau portail à l'usage des responsables de la mise en œuvre (<https://guide.eiti.org/fr>) hébergé sur le site Internet de l'ITIE qui contient l'ensemble des notes d'orientation, des exemples et des modèles ainsi que des liens vers les éléments des partenaires.
4. Mener un suivi des progrès réalisés dans la mise en œuvre de l'ITIE et coordonner les activités de soutien avec les partenaires et les prestataires de services d'assistance technique.
5. Identifier les liens avec d'autres initiatives de promotion d'une bonne gouvernance et du partage des bonnes pratiques.
6. Travailler en collaboration étroite avec les Coordinateurs Nationaux et d'autres parties prenantes dans les pays afin de s'assurer du fonctionnement efficace des Groupes multipartites.
7. Soutenir les activités du groupe de travail des pays mettant en œuvre l'ITIE.

Il demeure important de partager les bonnes pratiques par le biais d'ateliers d'apprentissage entre pairs, d'échanges entre collaborateurs, de communautés de pratiques virtuelles, d'études de cas sur les bonnes pratiques, etc., afin d'encourager une amélioration de la mise en œuvre. Les membres du Secrétariat continueront à faciliter ce partage des expériences, en participant à des événements en personne et par le biais de plateformes en ligne telles que des webinaires, des e-forums, le portail de l'ITIE à l'usage des responsables de la mise en œuvre, etc.

8. Le Secrétariat international élaborera un plan de formation pour 2017 comprenant des sources de financement et un travail avec les partenaires, qui prévoira des ateliers sur la mise en œuvre et sur d'autres questions thématiques. Les activités de formation cibleront les secrétariats nationaux, les Coordinateurs Nationaux et les membres des Groupes multipartites, ainsi que d'autres acteurs tels que les législateurs et les membres des médias. Il est prévu que ces activités seront financées au cas par cas par le biais de financements de projets spécifiques.

Si des fonds suffisants sont disponibles², le Secrétariat :

Facilitera l'apprentissage entre pairs parmi les pays mettant en œuvre l'ITIE, en organisant des formations régionales pour chaque région et en soutenant le groupe de travail des pays mettant en œuvre l'ITIE (qui facilite les consultations entre pairs parmi les pays mettant en œuvre l'ITIE). Comme les années précédentes, le Secrétariat international tentera d'adapter les éléments de formation aux intérêts thématiques et aux besoins dans les pays mettant en œuvre l'ITIE, par exemple l'exploitation minière artisanale et à petite échelle, la propriété réelle, le commerce des matières premières, les communications, les données ouvertes et l'affectation des revenus, etc.

² Dans ce plan de travail, lorsqu'un cadre démarre par « Si des fonds suffisants sont disponibles... », il indique ce qui serait accompli dans le cas de figure prévoyant un budget moyen ou élevé, ou si des financements de projets spécifiques devront soutenir ces activités.

Aidera à faciliter les autoévaluations de pré-Validation lorsque celles-ci sont demandées, viables, appropriées et financées. De plus, un accent sera continuellement placé sur les liens entre les plans de travail et les priorités plus générales des pays concernant le secteur extractif, et certains sujets, tels que l'intégration de la transparence, la mise en œuvre de la feuille de route relative à la propriété réelle, l'exécution des recommandations provenant des Rapports ITIE et la documentation de l'impact de la mise en œuvre, bénéficieront d'une focalisation plus marquée.

Allocation budgétaire – soutien à la mise en œuvre

Il est prévu que 1 551 000 dollars US du budget (dont 1 070 000 dollars US seront consacrés aux coûts en personnel) seront dépensés dans les activités de soutien aux pays mettant en œuvre l'ITIE. La plupart des formations devront être couvertes par des financements de projets spécifiques, et elles ne constituent donc qu'une part mineure du budget minimal. Le soutien aux pays mettant en œuvre l'ITIE devrait représenter environ 34 % de la totalité du temps du personnel (pondéré avec les salaires) et 5 % supplémentaires pour les formations. Par conséquent, près de la moitié du temps du personnel est consacré aux activités de soutien aux pays mettant en œuvre l'ITIE.

3.2 Conduite de la Validation

La Validation constitue un élément essentiel de la mise en œuvre de l'ITIE. Elle fournit à toutes les parties prenantes une appréciation impartiale, qui établit si la mise en œuvre de l'ITIE dans un pays donné respecte les dispositions de la Norme ITIE. En outre, le rapport de Validation examine l'impact de l'ITIE, la mise en œuvre des activités encouragées par la Norme ITIE, les enseignements tirés dans le cadre de la mise en œuvre de l'ITIE, ainsi que les éventuelles préoccupations soulevées par les parties prenantes et les recommandations pour la mise en œuvre future de l'ITIE. Par le biais de la Validation, les efforts que déploient les pays et les progrès qu'ils réalisent sont reconnus, y compris ceux qui dépassent les exigences principales. Le nouveau processus de Validation devrait susciter une focalisation plus marquée sur l'amélioration continue.

En 2016, le Conseil d'administration de l'ITIE a modifié le modèle de Validation, car l'ancien système était inadéquat et non viable sur le plan financier. Le nouveau modèle met à contribution les connaissances et l'expertise du Secrétariat international, alliées à une assurance qualité externe et indépendante. Les activités de regroupement d'informations et les consultations avec les parties prenantes qui sont assurées par le Secrétariat international figurent pour la première fois parmi les coûts principaux. Sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration, 17 Validations sont programmées pour 2017.

Conformément à la Norme ITIE, ces Validations seront menées en trois phases, et la collecte des données initiales ainsi que les consultations avec les parties prenantes seront assurées par le Secrétariat international de l'ITIE. En s'appuyant sur ces consultations, le Secrétariat international préparera un rapport présentant une évaluation initiale des progrès réalisés en fonction des exigences, conformément au guide de Validation. Le rapport sera soumis au Validateur indépendant qui préparera le rapport de Validation en vue de la soumettre au Conseil d'administration. Pour finir, le Comité de Validation examinera l'évaluation du Validateur et tout commentaire éventuel formulé par le Groupe multipartite, puis soumettra au Conseil d'administration de l'ITIE des recommandations concernant la conformité des pays avec les Exigences ITIE.

Certains des 15 pays qui ont été soumis à la Validation en 2016 demanderont probablement une deuxième Validation de suivi (examen du Secrétariat) en 2017. Cela nécessitera la conduite d'autres examens documentaires détaillés et de consultations avec les parties prenantes et, éventuellement, que le Secrétariat international se rende dans les pays en 2017. Avant que le Conseil d'administration

n'ait terminé d'examiner les Validations de 2016, il est difficile de prévoir avec précision le nombre et l'étendue des examens du Secrétariat qui seront nécessaires en 2017.

De plus, certains pays demanderont probablement une Validation anticipée. De telles demandes sont à la discrétion du Conseil d'administration, et leurs implications financières peuvent être étudiées au cas par cas.

À la fin de l'année 2017, le Secrétariat mènera une analyse de ce que le processus de Validation montre quant à l'impact de l'ITIE, des exigences qui ont posé le plus de difficultés et qui étaient les plus importantes, et des clarifications qui pourraient être nécessaires dans la Norme ou dans le guide de Validation.

Mesures

9. Pour 17 pays, examiner les documents pertinents, se rendre dans les pays et consulter les parties prenantes. Ceci comprendra des réunions avec le Groupe multipartite, l'Administrateur Indépendant et les autres parties prenantes clés, dont celles qui font partie des groupes de parties prenantes représentés au Groupe multipartite mais qui ne participent pas directement à ses travaux. Le Conseil d'administration maintient une procédure standardisée pour la collecte de données.

10. Entreprendre environ cinq deuxièmes Validations (précédemment appelées « examens du Secrétariat ») pour évaluer les mesures correctives provenant des Validations de 2016.

11. Mener une analyse du processus de Validation à ce jour et jusqu'à la fin de l'année 2017. Si des fonds suffisants sont disponibles, le Secrétariat :

- Facilitera des évaluations de pré-Validation aux niveaux national et régional.
- Mènera des analyses plus étendues des impacts dans le cadre de la Validation.

Allocation budgétaire – Validation ³

Il est prévu que 1,1 million de dollars US du budget (dont 840 000 dollars US seront consacrés aux coûts en personnel) seront dépensés dans le processus de Validation à partir du budget de base. On estime qu'il faudrait consacrer au moins 26 % du temps du personnel à ce processus.

Sur ce montant de 1,1 million de dollars US, 170 000 dollars US seront puisés des fonds destinés aux projets spécifiques (provenant du financement de l'EGPS de la Banque mondiale) pour financer le Valideur pour les 17 Validations.

³ Le temps consacré par le personnel à la Validation est plus important ici que dans les documents précédents du Conseil d'administration. Il y a quatre raisons à cela : 1) les estimations précédentes ne comprenaient pas de travail de pré-Validation, de deuxième Validation, le temps nécessaire à consacrer par le personnel pour soutenir le Comité de Validation et le suivi de la Validation (expliquant les mesures correctives). Ces éléments sont désormais pris en compte. 2) Le renforcement des capacités et les procédures impliquent certains « coûts initiaux ». Nous prévoyons une baisse des coûts unitaires à mesure que l'expérience du personnel se développe dans ce travail. 3) Les coûts associés à la satisfaction aux exigences des procédures de subventions de la Banque mondiale et de recrutement sont supérieurs aux prévisions. 4) Certains cas (par exemple, celui du Nigéria) sont plus complexes et plus longs que prévus.

3.3 Renforcement de la Norme ITIE en tant que norme mondiale

3.3.1 Intégration et mise en œuvre appropriée

Alors que les Rapports ITIE continueront de combler le manque de transparence dans de nombreux pays, un accent majeur sera placé sur l'encouragement des pays mettant en œuvre l'ITIE à étudier les informations concernant le secteur extractif qui sont actuellement disponibles dans les systèmes de gouvernement et sur la prise de mesures en faveur de l'intégration de la transparence. Le Conseil d'administration examine actuellement un plan d'action visant à encourager les pays mettant en œuvre l'ITIE à déployer leurs efforts en vue d'intégrer la mise en œuvre de l'ITIE. De plus en plus, les pays mettant en œuvre l'ITIE soumettent régulièrement les informations requises par la Norme ITIE par le biais des systèmes de déclaration des gouvernements et des entreprises (bases de données, sites Internet, rapports annuels, portails de données, etc.). Ceci renforce la ponctualité et l'accessibilité des données, et pourrait permettre de réduire considérablement le coût de la mise en œuvre de l'ITIE. La Norme ITIE 2016 comprend un certain nombre de dispositions qui encouragent cette approche. Ce plan d'action se focalise sur les activités de faible coût pour promouvoir l'intégration et les données ouvertes. Une assistance technique et financière supplémentaire est nécessaire pour accélérer ces efforts, bien qu'une grande part du soutien proviendra d'un réajustement du soutien existant qui est apporté aux pays mettant en œuvre l'ITIE et de l'encouragement de ces pays à devenir des chefs de file dans l'établissement de plans de travail rentables visant à instaurer l'intégration.

Un autre accent majeur sera placé sur la garantie que les recommandations provenant des déclarations ITIE sont mieux orientées vers le renforcement des pratiques d'audit et des systèmes juridiques, réglementaires et administratifs pour gérer le secteur extractif ; et que les recommandations provenant des déclarations ITIE sont prises en compte comme il se doit et, selon les besoins, qu'elles font l'objet d'un suivi. Ces efforts, associés à une focalisation plus marquée sur la définition claire d'objectifs nationaux pour la mise en œuvre et sur la documentation des progrès et des résultats y afférents, devraient contribuer à améliorer la documentation de l'ensemble de l'impact de l'ITIE.

En 2017, le Secrétariat encouragera certains pays (par exemple, la Colombie, le Kazakhstan, la République kirghize, la Norvège et le Timor-Leste) à procéder au lancement officiel de la mise en œuvre de l'ITIE par le biais des procédures d'intégration. Tous les pays seront encouragés à entreprendre un bilan superficiel le long de la chaîne de valeur pour déterminer le type d'informations qui sont déjà collectées de façon systématique. On espère que cela permettra de réduire progressivement le volume de travaux complémentaires.

En outre, ces dernières années, l'Allemagne, la Norvège, le Royaume-Uni et les États-Unis ont rejoint l'ITIE. Il est possible que l'Australie, la France et les Pays-Bas leur emboîtent bientôt le pas. L'arrivée de ces pays implique diverses difficultés qui mettent à l'épreuve la solidité et l'adéquation de la Norme. En plus des pays dont les secteurs extractifs sont limités ou naissants, par exemple le Malawi, Sao Tomé-et-Principe, les Seychelles et les îles Salomon, et des ressources limitées du Secrétariat, il est nécessaire de passer en revue les différents niveaux d'engagements et les types de soutien que l'on peut attendre du Secrétariat. Le Secrétariat élaborera une stratégie d'engagement auprès des pays dont les secteurs sont limités ou bien développés, qui portera notamment sur la manière de se raccorder à des projets existants où des systèmes intégrés de gestion financière sont en cours de mise en œuvre.

Mesures

12. Mettre en œuvre le plan d'action en faveur de l'intégration.
13. Élaborer une stratégie d'engagement auprès des pays dont les secteurs sont limités ou bien développés, qui portent notamment sur la manière de se raccorder à des projets existants où des systèmes intégrés de gestion financière sont en cours de mise en œuvre.

Si des fonds suffisants sont disponibles, le Secrétariat :

Soutiendra les secrétariats nationaux en mobilisant des fonds et une assistance technique pour ce domaine d'activité.

3.3.2 Questions thématiques

Le Secrétariat international accordera la priorité à l'expansion de la mise en œuvre en maintenant sa focalisation sur les questions thématiques telles que la propriété réelle et le commerce des matières premières.

La publication des dossiers du Panama au début de l'année 2016 a soulevé la question de l'utilisation de sociétés anonymes fictives pour dissimuler ou blanchir de l'argent. Ce problème perpétue la corruption et l'évasion fiscale. Pour les citoyens de pays riches en ressources, le risque de perdre le bénéfice des revenus issus du secteur extractif est particulièrement élevé. L'ITIE a pris les devants pour résoudre ce problème. D'ici 2020, les entreprises qui soumissionnent, investissent ou opèrent dans les actifs extractifs d'un pays de l'ITIE doivent divulguer le nom, la nationalité et le pays de résidence de leur propriétaire réel respectif. En outre, les personnes politiquement exposées dans le secteur extractif qui détiennent des actifs extractifs seront identifiées et leur nom sera publié. Cela signifie que les pays qui produisent du pétrole, du gaz et des minéraux connaîtront l'identité des propriétaires des entreprises qui exploitent leurs ressources naturelles, quel que soit le lieu d'enregistrement de ces entreprises et quel que soit le nombre de couches entre elles et leurs propriétaires réels en dernier ressort.

D'ici 2017, chaque pays mettant en œuvre l'ITIE disposera d'une feuille de route permettant d'obtenir des informations complètes sur la propriété réelle d'ici 2020, dont la mise en œuvre nécessitera un appui potentiellement étendu de la part du Secrétariat, du groupe de travail sur la propriété réelle facilité par le Secrétariat et d'autres partenaires. Le Secrétariat mènera une analyse des feuilles de route pour en tirer les principaux enseignements et points d'intervention/de support. Il examinera s'il est nécessaire ou non de faciliter une conférence des donateurs afin de soutenir le financement et de répondre aux besoins techniques des feuilles de route.

Le Conseil d'administration a convenu de mener un projet pilote visant à améliorer la transparence dans le commerce des matières premières. Tous les pays dont les revenus « en nature » sont significatifs ont été conviés à participer, et il est prévu que quatre à douze d'entre eux le feront. Ils piloteront des approches innovantes sur la transparence dans le commerce des matières premières, en s'appuyant sur les exigences de la Norme ITIE.

Le Secrétariat assistera ces pays dans la publication de rapports sur le commerce des matières premières ; de modèles de formulaires de déclaration ; d'une note d'orientation ; d'un rapport sur les principales conclusions du projet pilote, y compris sur les enseignements tirés et sur les recommandations. Vers la fin de l'année, le Secrétariat évaluera l'efficacité du projet pilote et les enseignements qui en sont tirés. Il s'efforcera d'utiliser le projet pilote pour inciter les négociants de matières premières à soutenir l'ITIE à l'échelle internationale.

Le Secrétariat continuera à soutenir les pays mettant en œuvre l'ITIE dans leur travail sur l'exploitation minière artisanale et à petite échelle, sur la transparence des contrats, sur les entreprises d'État et sur la mise en œuvre infranationale. Il s'emploiera en particulier à encourager l'adéquation entre le champ

d'application et les recommandations des rapports et les réformes plus générales, et leur transformation en changements des politiques.

Sous réserve que le Conseil d'administration approuve une politique projet par projet, le Secrétariat soutiendra les pays afin que leurs déclarations ITIE soient conformes à l'exigence, en fournissant notamment des orientations plus détaillées.

Avec l'aide du président et des membres du Conseil d'administration, le Secrétariat international continuera d'établir des liens avec les processus internationaux concernés tels que ceux du Partenariat pour un gouvernement transparent, du Forum économique mondial, du G8 et du G20. Le nombre croissant de pays de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) qui mettent en œuvre l'ITIE et qui appliquent leurs propres exigences de cotation offre une occasion unique de garantir que les processus ITIE sont incorporés dans les systèmes mondiaux et nationaux avec des références croisées et une interopérabilité solides.

Mesures

14. Mettre à jour la publication de l'ITIE intitulée « Des rapports aux résultats » pour souligner les possibilités que l'Initiative amène à changement des politiques.
15. Apporter un soutien aux pays mettant en œuvre l'ITIE dans la mise en œuvre de leurs feuilles de route sur la propriété réelle. Élaborer d'autres orientations selon les besoins et tenir les parties prenantes informées des progrès réalisés.
16. Mener une analyse des feuilles de route au cours du premier trimestre 2017 pour en tirer les principaux enseignements et points d'intervention/de support. Déterminer s'il est nécessaire ou non de faciliter une conférence des donateurs afin de soutenir le financement et de répondre aux besoins techniques des feuilles de route.
17. Faciliter le groupe de travail de l'ITIE sur la propriété réelle en apportant un soutien, des indications et une orientation aux pays mettant en œuvre l'ITIE et en soumettant des conseils au Conseil d'administration.
18. Soutenir les pays afin que leurs déclarations ITIE soient conformes à l'exigence projet par projet, en fournissant notamment des orientations plus détaillées.

Si des fonds suffisants sont disponibles, le Secrétariat :

Examinera les enseignements tirés de la Validation concernant les implications du développement complémentaire de la Norme ITIE.

Soutiendra les secrétariats nationaux en mobilisant des fonds pour ces domaines d'activités.

Travaillera plus étroitement avec les pays mettant en œuvre l'ITIE au stade du plan de travail afin de s'assurer que l'ITIE est mieux harmonisée avec les priorités nationales (Exigence n° 1.5) et à toutes les étapes, en particulier dans l'élaboration des rapports annuels d'avancement, dans le but de garantir que les recommandations provenant des déclarations ITIE et de la Validation font l'objet d'un suivi (Exigence n° 7.3).

Superviser la mise en œuvre du projet pilote sur le commerce des matières premières, en apportant notamment un soutien aux efforts déployés par les pays dans l'étude d'approches innovantes à la transparence dans le secteur. Mettra à contribution le projet pilote pour inciter les négociants de matières premières à soutenir l'ITIE à l'échelle internationale. Évaluera l'efficacité et les enseignements tirés du projet pilote sur le commerce des matières premières au cours du quatrième trimestre.

Envisagera des projets thématiques complémentaires visant à renforcer la mise en œuvre de l'ITIE dans les pays et, éventuellement, son impact, par exemple dans des domaines tels que les actifs

« sales », les entreprises d'État, la mise en œuvre à l'échelle infranationale, la transparence des contrats et des licences, la gestion des revenus et les paiements destinés à la réhabilitation de l'environnement.

Renforcera la collaboration et les réseaux avec les parlementaires qui travaillent sur les questions liées au secteur extractif.

3.3.3 Communications, données ouvertes, intégration avec les systèmes de gouvernement et dialogue public

En 2016, le Secrétariat international a lancé un nouveau **site Internet et portail de données**. Ce site Internet se focalise davantage sur les questions à l'échelle des pays et sur la visualisation des données ITIE. Il s'appuie sur une synthèse des données provenant des Rapports ITIE, permettant ainsi aux autres parties prenantes de présenter et d'analyser les données ITIE. De plus, les pages thématiques portent désormais davantage sur les données ITIE afin de mieux illustrer et d'expliquer comment l'ITIE a contribué aux questions telles que la propriété réelle et la transparence des contrats. Le Secrétariat international continuera de peaufiner ce site Internet et de mettre à jour les informations et les indications.

Avec la publication des dossiers du Panama et d'autres informations sur les intérêts mondiaux dans le secteur, le Secrétariat international continuera à renforcer son **engagement auprès des médias** à l'échelle internationale.

Le **Rapport d'avancement 2017** fera ressortir les principaux accomplissements de l'ITIE au cours de l'année passée et présentera des exemples de la manière dont les pays mettent à profit l'ITIE pour améliorer la gouvernance de leur secteur extractif.

Les communiqués, les bulletins et les médias sociaux continueront de mettre en avant les principales rubriques des Rapports ITIE des pays et les faits nouveaux importants dans les pays. Les informations sont communiquées dans le bulletin mensuel de l'ITIE à 7 550 abonnés ainsi que sur les médias sociaux.

Le Secrétariat soutiendra les pays pour étudier les options à disposition afin d'**améliorer l'accès aux données ITIE**, tout en tenant compte des contraintes en termes de ressources et de capacités. Le Secrétariat déploiera sa politique relative aux données ouvertes, il proposera des conseils et apportera un soutien aux pays mettant en œuvre l'ITIE dans l'élaboration de leurs politiques relatives aux données ouvertes, documentera les meilleures pratiques et contribuera à l'élaboration d'outils et d'applications de données ouvertes.

En collaboration avec les organisations soutenant l'ITIE et en s'appuyant sur les meilleures pratiques internationales, le Secrétariat international collaborera avec les pays mettant en œuvre l'ITIE afin d'**améliorer la cohérence des données ITIE**, y compris la conformité avec les normes internationales relatives aux données, en particulier celles de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international (FMI).

Pour améliorer l'utilisation des données, le Secrétariat travaillera avec les partenaires en vue de développer des outils visant à garantir que les données sont interprétées et comprises, il soutiendra les efforts visant à identifier les besoins existants en matière de données ouvertes au niveau des pays et puisera des éléments dans les études de cas pilotes du FMI sur les comptes nationaux pour le secteur des ressources naturelles. Il concevra un outil en ligne pour la formation à l'utilisation des données et des possibilités pour les pays.

Mesures

19. Publier un contenu de site Internet régulier, dont un portail de données ITIE complet, et un Rapport d'avancement 2017 de l'ITIE qui documente comment l'ITIE amène des changements dans les pays, y compris les conclusions provenant des Rapports ITIE et les questions thématiques.
20. Publier et diffuser des communiqués, des bulletins et des mises à jour sur les médias sociaux.
21. Soutenir les pays mettant en œuvre l'ITIE, conformément à la politique relative aux données ouvertes, pour promouvoir et élaborer des données ouvertes, s'appuyer sur les codes et normes internationaux relatifs aux données et encourager toutes les parties prenantes à mieux utiliser les données ITIE.
22. Développer un outil en ligne consacré à la formation à l'utilisation des données et des possibilités pour les pays.

Si des fonds suffisants sont disponibles, le Secrétariat :

- Créera une note d'orientation sur les principales caractéristiques d'un site Internet efficace et soutiendra les pays dans le développement du site Internet de leur ITIE nationale
- Créera une base de données sur les décisions du Conseil d'administration
- Créera un « manuel sur la Validation » comprenant toutes les notes d'orientation
- Créera un réseau d'utilisateurs des données ITIE, éventuellement à l'aide de la plate-forme GOXI.
- Étendra les productions multimédias de l'ITIE : vidéos de formation, podcasts, infographies

Allocation budgétaire – communications et données

Il est prévu que 600 000 dollars US du budget (dont 375 000 dollars US sont affectés aux coûts en personnel, soit 12 % du temps du personnel) seront consacrés aux communications et aux données. Les coûts en dehors de ceux qui sont engagés pour couvrir le temps consacré par le personnel correspondent aux traductions (50 %), au développement du site Internet et du portail de données (10 %) ainsi qu'aux vidéos et éléments imprimés (40 %). Par ailleurs, 160 000 dollars US du budget (dont 4 % de coûts en personnel) devraient être affectés aux **relations avec les parties prenantes et aux activités de sensibilisation.**

3.3.4 Sensibilisation

Les objectifs, les stratégies et les priorités pour les activités de sensibilisation menées par le Secrétariat sont présentés dans la *Stratégie de sensibilisation*, telle qu'elle a été approuvée par le Conseil d'administration de l'ITIE. Compte tenu de l'environnement de financement actuel, il est prévu de limiter les activités de sensibilisation en cours, bien qu'il existe des possibilités évidentes d'impliquer certains acteurs, en particulier le Mexique et la Tunisie, qui ont déjà pris d'importants engagements dans le cadre du Partenariat pour un gouvernement transparent. Parallèlement, des efforts de sensibilisation seront déployés auprès d'entreprises susceptibles de souhaiter soutenir l'ITIE ainsi qu'auprès d'investisseurs et d'organisations de la société civile prospectifs.

Le Secrétariat international se servira des éléments d'orientation qui ont été élaborés pour soutenir les activités de sensibilisation. Ceux-ci comprennent [la Note d'orientation sur la manière de devenir pays candidat à l'ITIE](#), la Note d'orientation sur [l'élaboration d'un plan d'action](#) et la Note d'orientation sur [la mise en place d'un Groupe multipartite](#). Ces orientations seront souvent accompagnées d'éléments qui portent sur la situation dans les pays susceptibles de souhaiter mettre en œuvre l'ITIE.

Mesures

23. Coordonner les activités de sensibilisation de l'ITIE conformément à la Stratégie de sensibilisation 2017 du Conseil d'administration.

Si des fonds suffisants sont disponibles, le Secrétariat mènera une campagne de sensibilisation auprès de cinq pays cibles de l'ITIE au moins afin d'étendre la portée et l'influence de l'ITIE à l'échelle mondiale.

Allocation budgétaire – sensibilisation

Il est prévu que 160 000 dollars US du budget (dont 60 000 dollars US sont affectés aux coûts en personnel, soit 2 % du temps du personnel) seront consacrés aux activités de sensibilisation.

Synthèse du soutien à la mise en œuvre selon différents cas de figure budgétaires

	Mise en œuvre	Formations	Validation	Sensibilisation	Coordination
	Intégration, propriété réelle, commerce des matières premières, données ouvertes, autres				
Cas de figure prévoyant un budget minimal	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien au Comité de Mise en œuvre • Soutien limité à la mise en œuvre, principalement à distance (suivi, examen, analyse, soumission de commentaires) • Le soutien à la mise en œuvre demeure essentiellement limité à un soutien à distance • Focalisation sur la garantie d'une définition claire des priorités nationales et d'une communication précise des résultats et de l'impact • Élaboration d'orientations • Élaboration d'une politique « d'engagement limité ». 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune formation à l'échelle régionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien au Comité de Validation • Six Validations programmées en janvier 2017, puis 11 Validations supplémentaires, dont certaines sont reportées plus tard en 2017. • Entreprendre jusqu'à cinq deuxièmes Validations (précédemment appelées « examens du Secrétariat ») pour mener un suivi des mesures correctives provenant des Validations de 2016. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien au Comité de Candidature et de Sensibilisation • Activités spécifiques aux pays uniquement au Mexique et en Tunisie 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination limitée aux téléconférences et aux courriels.
Cas de figure prévoyant un budget moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Visites dans les pays prioritaires uniquement • Focalisation plus marquée sur l'intégration • Déployer davantage d'efforts pour s'assurer que l'ITIE correspond mieux aux priorités nationales (Exigence n° 1.5) et que les recommandations font l'objet d'un suivi (Exigence n° 7.3). 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien de projets spécifiques selon la disponibilité du soutien • Formations dans les pays prioritaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Six Validations sont programmées en janvier 2017, et le reste des Validations sont prévues courant 2017 (option 3c) • Entreprendre jusqu'à sept deuxièmes Validations (précédemment appelées « examens du Secrétariat ») en menant un suivi des mesures correctives provenant des Validations de 2016. • Soutien à la mise en œuvre limité à un soutien à distance et aux principales activités dans les pays • Efforts administratifs associés à la recherche de financements 	<ul style="list-style-type: none"> • Focalisation sur cinq pays prioritaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion de coordination annuelle en même temps que l'une des réunions du Conseil d'administration.

régionaux/de projets spécifiques

	Mise en œuvre	Formations	Validation	Sensibilisation	Coordination
	Intégration, propriété réelle, commerce des matières premières, données ouvertes, autres				
Cas de figure prévoyant un budget élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Visites dans la plupart des pays mettant en œuvre l'ITIE • Envisager d'autres projets thématiques en vue de renforcer la mise en œuvre de l'ITIE dans les pays et, éventuellement, son impact. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formations régionales dans toutes les régions • Réunion des Coordinateurs Nationaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Six Validations sont programmées en janvier 2017, et le reste des Validations sont prévues courant 2017 (option 3c) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre complète du plan de sensibilisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir un mécanisme solide de communication et de division des rôles.

3.4 Appui au Conseil d'administration de l'ITIE

Le Secrétariat international travaillera avec le président et le Conseil d'administration pour préparer des programmes, soumettre des rapports d'activités, superviser la traduction des documents et prévoir d'autres dispositions pratiques relativement aux réunions du Conseil d'administration. Compte tenu du volume de travail considérable que représente le processus de Validation, le Secrétariat international organisera au moins trois réunions du Conseil d'administration de l'ITIE en 2017. Il est possible qu'au moins l'une de ces réunions se limite aux membres du Conseil d'administration uniquement afin de réduire les coûts. Le Secrétariat international apporte au Conseil d'administration et à ses comités le soutien et la documentation nécessaires pour prendre des décisions tant pendant les réunions du Conseil d'administration que par voie des circulaires du Conseil. Le Conseil d'administration actuel de l'ITIE et ses comités travailleront dans trois langues – l'anglais, le français et le russe – en prévoyant un soutien limité en espagnol.

Actuellement, le Conseil d'administration compte sept représentants d'organisations de la société civile (OSC) et des suppléants provenant de pays hors de l'OCDE. En dehors de l'apport d'un appui et de la garantie qu'ils participent à toutes les réunions du Conseil d'administration de l'ITIE, l'Initiative est également mandatée pour leur apporter un soutien en matière de communications afin de leur permettre de participer au travail du Conseil d'administration de manière effective. L'objectif du soutien aux communications est de faciliter le rôle actif et la participation des membres du Conseil d'administration et de leurs suppléants. De manière spécifique, le financement est destiné à promouvoir une participation active aux réunions des comités concernés du Conseil d'administration de l'ITIE en se connectant aux téléconférences avec des interprètes selon les besoins et à faciliter des consultations avec les collègues régionaux avant et après les réunions du Conseil d'administration.

Le Secrétariat international travaillera avec le président et le Conseil d'administration – principalement par l'intermédiaire de ses comités et de ses groupes de travail⁴ – afin d'élaborer des propositions de politiques et des recommandations. Pour 2017, le Secrétariat travaillera avec les comités du Conseil d'administration sur un certain nombre de tâches prévues dans leurs programmes respectifs :

- Comité des Finances et Comité d'Audit : assurent une gestion stratégique des ressources financières de l'ITIE et mènent un suivi du budget, ainsi qu'un examen du rapport d'audit 2016. En 2017, ils se focaliseront sur la mise en œuvre des résultats de l'examen du financement et sur la conduite d'un examen des dépenses.
- Comité de Gouvernance et de Supervision : aborde les questions liées à la gouvernance de l'ITIE. En 2017, il placera un accent majeur sur le renforcement de la gouvernance interne de l'ITIE, en proposant notamment des améliorations aux directives collégiales et en déployant les nouvelles fonctions de supervision du Comité.
- Comité de Mise en œuvre : supervise la politique de l'ITIE et l'avancement de la mise en œuvre de la Norme ITIE, y compris par un examen des rapports d'avancement de la mise en œuvre, des Rapports ITIE et de l'impact de l'ITIE. En 2017, il se focalisera en particulier sur la mise en

⁴ Des informations complémentaires sur les comités figurent dans leurs Termes de Référence (TdR), à l'adresse <https://eiti.org/fr>.

œuvre des feuilles de route relatives à la propriété réelle, sur les projets pilotes sur le commerce des matières premières, sur le plan d'action « vers l'intégration » et sur les questions relatives aux niveaux appropriés d'engagement dans l'ensemble des pays.

- **Comité de Candidature et de Sensibilisation** : définit les pays prioritaires en matière de sensibilisation et élabore et peaufine des stratégies de sensibilisation auprès de pays spécifiques. Évalue les demandes de candidature (y compris les demandes attendues du Mexique, des Pays-Bas et de la Tunisie).
- **Comité de Réponse rapide** : supervise les événements susceptibles d'exposer des parties prenantes ou les processus de l'ITIE à des risques dans des pays mettant en œuvre l'ITIE, et soumet des recommandations de réponses possibles au Conseil d'administration.
- **Comité de Validation** : examine les rapports de Validation et les deuxièmes Validations (examens du Secrétariat). Sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration, 17 Validations sont prévues pour 2017, ainsi que des deuxièmes Validations visant à donner suite aux mesures correctives provenant des Validations de 2016.

Il est prévu que le Conseil d'administration de l'ITIE approuvera les recommandations provenant de l'examen de la gouvernance d'ici 2017. En 2017, le Secrétariat international assistera le Comité de Gouvernance et de Supervision dans la mise en œuvre des recommandations – dans les délais et selon la méthode convenus par le Conseil d'administration.

Mesures

24. Organiser au moins trois réunions du Conseil d'administration de l'ITIE en 2017.
25. Faciliter des réunions périodiques des comités et s'assurer d'un flux de travail régulier entre les comités et le Conseil d'administration.
26. Mettre en œuvre les recommandations de l'examen de la gouvernance telles qu'approuvées par le Conseil d'administration

Par ailleurs, il peut être utile que les membres du Comité de Validation se réunissent au moins deux fois en personne pour discuter du rapport de Validation initial et du projet de rapport de Validation afin de garantir une discussion éclairée.

Allocation budgétaire – Appui au Conseil d'administration de l'ITIE

Il est prévu que 780 000 dollars US du budget (dont 210 000 dollars US sont destinés à couvrir les coûts en personnel, soit 7 % du temps du personnel) seront consacrés à l'appui au Conseil d'administration, en plus des coûts associés aux activités de soutien du nouveau président, soit 185 000 dollars US du budget (dont 25 000 dollars US couvriront les coûts en personnel, c'est-à-dire au moins 1 % du temps du personnel).

4 Gestion, financement et suivi

4.1 Gestion du Secrétariat international

Malgré un programme plus vaste – y compris une Conférence mondiale majeure et l'accomplissement de 15 Validations – les effectifs du Secrétariat en 2016 sont les mêmes qu'en 2015 (21). Cette situation n'est pas viable. Bien que ces travaux aient été menés à bien, le processus a impliqué de longues heures et la suppression d'un grand nombre d'activités de mise en œuvre, ce qui aura un coût en termes de répercussions sur les résultats du processus de Validation. Pour mener les 17 Validations envisagées, les examens du Secrétariat, les activités de soutien à la divulgation des informations sur la propriété réelle et celles qui portent sur le commerce des matières premières, ainsi que pour

maintenir en 2017 un niveau minimal de soutien continu à la mise en œuvre, au moins trois membres supplémentaires du personnel-cadre seront nécessaires.

D'ici à la fin de l'année 2016, le Secrétariat international disposera de 21 employés à plein temps. Deux employés à temps partiel fourniront un soutien supplémentaire : un coordinateur de la langue française et un conseiller principal à temps partiel (consulter l'organigramme à l'Annexe A et la répartition du personnel dans les domaines d'activités à l'Annexe D).

Il est essentiel de développer les compétences du personnel pour renforcer les capacités internes. Le processus de formation en cours doit être renforcé. Le développement de compétences en matière de communications et de présentation et de compétences analytiques liées à la Validation ainsi que l'élaboration de formations sur le secteur pétrolier et gazier sont une priorité. Les programmes d'affectation du personnel dans d'autres institutions sur des périodes plus courtes seront également poursuivis.

La formule de financement était inadéquate en 2015 – prévoyant des fonds insuffisants et s'avérant inéquitable entre les contributeurs et imprévisible pour les planificateurs budgétaires. 2016 a été une année de campagnes de financement fragmentées, avec davantage de financements ad hoc destinés à des projets spécifiques par rapport aux années précédentes, et une nouvelle formule de financement a été élaborée.

Bien qu'une nouvelle formule de financement ait été convenue pour 2017, elle ne garantira pas automatiquement des financements suffisants et prévisibles. Il est probable que le Secrétariat devra une nouvelle fois s'appuyer sur des financements considérables de projets spécifiques et qu'il fonctionnera sur la base de ressources succinctes. Un examen des dépenses examinera les dépenses du Secrétariat, en menant notamment une analyse comparative entre ses coûts et ceux d'organisations similaires. Par ailleurs, le Secrétariat continuera à solliciter des fondations pour les encourager à apporter des financements.

Comme l'a confirmé à plusieurs reprises le Comité des Finances, le Secrétariat international dispose de systèmes solides et robustes de ressources financières, administratives et humaines.

Le bureau d'Oslo est susceptible de s'installer dans de nouveaux locaux en 2017. Son emménagement à un nouvel étage en 2016 était temporaire, car le bâtiment sera démoli. La hausse du loyer pour l'ITIE, passant de 4 000 dollars US par mois en 2015 à 6 500 dollars US par mois en 2016, demeure inférieure aux prix du marché, et l'on peut prévoir un coût supplémentaire pour un bureau de standard et d'emplacement similaires à Oslo. Dans le même temps, les bureaux modernes sont souvent plus efficaces puisqu'ils permettent d'améliorer l'utilisation de la superficie pour un loyer total inférieur.

Mesures

27. Mettre en œuvre les résultats de l'examen du financement 2016 et mener un suivi de son efficacité en termes de durabilité, d'équité et de prédictibilité.
 28. Entreprendre un examen des dépenses d'ici au mois de mars 2017.
 29. Entreprendre un bref examen du soutien potentiel provenant des fondations.
 30. Recruter de nouveaux membres du personnel, avec une nouvelle hausse prévue de trois employés, tout en continuant à soutenir les membres du personnel existant dans l'atteinte de leurs objectifs.
 31. Trouver un lieu de bureau adapté et s'assurer du bon déroulement de la relocalisation en 2017.
- Si des fonds suffisants sont disponibles, le Secrétariat envisagera de recruter jusqu'à six nouveaux employés pour répondre aux besoins de mise en œuvre exposés dans la Section 3.

Allocation budgétaire – Gestion du Secrétariat international

Il est prévu que 610 000 dollars US du budget (dont 290 000 dollars US sont affectés aux coûts en personnel, soit 9 % du temps du personnel) seront consacrés aux processus de gestion et d'administration du Secrétariat.

4.2 Suivi et évaluation

Les parties prenantes de l'ITIE mesurent et comprennent l'impact de manières différentes. Pour certaines, l'impact est un renforcement de la confiance et une réduction des conflits, pour d'autres, il s'agit de la croissance. Pour d'autres parties prenantes encore, il s'agit de l'adoption de lois plus efficaces au niveau national et d'une sanction des régimes qui n'élaborent aucune réforme. Pour d'autres enfin, l'impact est une ouverture progressive de l'espace démocratique et une amélioration de la redevabilité de leurs gouvernements.

En plus des difficultés rencontrées dans l'établissement de la causalité, la mesure de l'impact de l'ITIE est un exercice complexe. Bien qu'il soit important de disposer d'informations quantitatives, il est encore plus important de disposer du type d'information approprié et de le mettre à profit. Cela passe par une analyse plus rigoureuse, sous forme de mots et de chiffres.

Un grand nombre d'analyses universitaires – dont la plupart sont positives⁵ – rencontrent des difficultés également du fait que l'ITIE est une cible mouvante, puisqu'elle a considérablement évolué au fil des ans. Compte tenu des longs délais dans le travail universitaire de compilation et de publication, l'analyse de l'impact de l'ITIE est souvent obsolète.

Par conséquent, les études de cas demeurent la principale source de données empiriques sur l'impact. Les Validations publiées seront probablement la plus riche source d'éléments factuels, chacune contenant des sections majeures consacrées à l'évaluation de l'impact.

Le Secrétariat :

32. Publiera le Rapport d'avancement 2017 de l'ITIE présentant des exemples issus d'exercices de Validation.
33. Facilitera les contacts et attirera l'attention sur des études de cas probantes et des recherches solides, qu'elles démontrent un impact ou non.
34. Communiquera au Conseil d'administration les informations concernant ses performances par la soumission régulière de rapports sur la mise en œuvre, les activités de sensibilisation et les financements.

Évaluera les performances du personnel suite aux procédures convenues dans le manuel du personnel.

⁵ La page d'étude figure sur le site

https://eiti.org/publications?search_api_views_fulltext=&field_doc_type_public=4853&field_doc_publisher=&field_doc_published_date%5Bmonth%5D=&field_doc_published_date%5Byear%5D=&field_doc_published_date_1%5Bmonth%5D=&field_doc_published_date_1%5By

Si des fonds suffisants sont disponibles, le Secrétariat mènera une évaluation de l'impact sur les enseignements tirés de la Validation, y compris :

- Ce que la Validation nous a enseigné sur l'impact de l'ITIE
- Comment augmenter l'impact des processus d'établissement de rapports.

En outre, le Secrétariat mène un suivi de l'ensemble des indicateurs qui ont été élaborés par le Conseil d'administration en 2010, puis révisés en 2015. Ces indicateurs sont présentés en détail à l'Annexe C.

5 Perspectives pluriannuelles de 2017 à 2019

Le plan de travail 2017 présente certains plans stratégiques à long terme qui ont été convenus par le Conseil d'administration. Ceux-ci comprennent la conduite de la Validation, un plan d'action en faveur de l'intégration et l'amélioration de la gouvernance et du financement de l'ITIE elle-même. Par ailleurs, le Conseil d'administration a approuvé les aspects de la propriété réelle et du commerce des matières premières en tant que domaines d'activités thématiques. Les mesures prises en 2017 devront être déployées, détaillées et peaufinées, et elles nécessiteront un ajustement en 2018 et en 2019 visant à faire de l'ITIE un outil plus utile et plus pertinent pour mieux orienter la gouvernance. Si ces mesures sont menées à bien, le Secrétariat international devra assumer de plus en plus un rôle de facilitateur de discussions entre pays comparables sur la façon dont il est possible d'améliorer l'utilisation de la Norme pour renforcer les systèmes de gouvernement et pour orienter le débat public. D'ici 2019, il est prévu que les processus ITIE porteront beaucoup moins sur les déclarations et de plus en plus sur des divulgations systématiques dans les systèmes des gouvernements et des entreprises, ainsi que sur la mise en œuvre des réformes identifiées par le processus.

Conformément aux décisions prises à Lima, la mise en œuvre et les communications de l'ITIE devront être soigneusement adaptées afin que l'approche de « conformité/non-conformité » devienne une approche plus nuancée de « satisfaisant/significatif/inadéquat/aucun progrès ». Il sera éventuellement nécessaire d'apporter des ajustements et des clarifications à la Norme, à ses exigences et à la façon de les évaluer.

Dans le même temps, cette démarche devra être mise en balance avec les efforts visant à mettre l'accent sur les aspects techniques de la Norme, afin de souligner comment celle-ci peut changer les choses dans divers environnements. Ceci pourrait être décrit comme une transition de la manière d'étendre la mise en œuvre l'ITIE à la manière d'utiliser l'ITIE. Certains pays sont apparus comme des chefs de file dans différents aspects de l'utilisation de l'ITIE pour atteindre les objectifs en matière de transparence, de redevabilité, de débat et de réforme. Le Secrétariat international continuera de reconnaître, d'encourager et d'inciter de telles actions, et il créera la plate-forme nécessaire pour que ces efforts orientent et inspirent d'autres pays. En plaçant un accent plus marqué sur les capacités des pays à utiliser l'ITIE pour dépasser ce que préconise la Norme, le rôle du Secrétariat international en tant que mobilisateur, facilitateur et fournisseur d'informations (plutôt que celui d'un conseiller technique) continuera d'évoluer à un rythme accéléré. Par conséquent, l'accomplissement de progrès multiplicatifs nécessitera davantage d'ateliers d'apprentissage entre pairs, d'échanges entre membres du personnel, de communautés de pratiques en ligne, d'études de cas des bonnes pratiques, de communiqués nationaux, de blogues, etc. Si l'intégration de l'ITIE dans les systèmes de gouvernement augmente, l'étendue des rôles respectifs de l'ITIE et du Secrétariat devrait progressivement se réduire, mais ils nécessiteront des ressources considérables entre-temps.

Un défi majeur pour le Secrétariat résidera dans sa manière de s'engager auprès des pays dont le secteur extractif est limité ou naissant ainsi qu'auprès de ceux dont les secteurs sont bien développés et qui disposent de systèmes de divulgation solides. L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie

d'engagement appropriée seront essentielles afin de gérer la demande des services fournis par le Secrétariat au cours des trois prochaines années.

6 Budget 2017

6.1 Résumé

Le Secrétariat envisage un budget minimal de 5,5 millions de dollars US, selon les besoins, pour exécuter le plan de travail 2017. En comparaison avec le résultat prévu pour 2016 et le budget de 2016, cela représente des hausses respectives de 26 % et de 6 %. Veuillez noter les éléments suivants :

- **Les attentes à l'égard de la direction internationale ont considérablement changé en 2016.** Il lui incombe désormais de mener les exercices chronophages de regroupement des données pour la Validation, de soutenir les pays dans le déploiement des exigences en matière de propriété réelle et d'ajouter de nouveaux pays. Le travail de Validation (y compris le travail de re-Validation, les préparatifs, le renforcement des capacités et les examens du secrétariat) devrait se monter à 1,1 million de dollars US en coûts de personnel, de consultation et de déplacements. Le budget actuel n'est pas viable. Même sous ce budget minimal, une grande part des activités de soutien à la mise en œuvre sera supprimée.
- **La croissance à moyen terme est faible :** le budget de 5,5 millions de dollars US est supérieur de 10 % au résultat de 5,0 millions de dollars US enregistré en 2013 (ajusté pour la Conférence mondiale), 2014 et 2015. En 2016, le budget était de 5,2 millions de dollars US.
- Le budget de 2017 **comprend des financements de projets spécifiques pour couvrir le Validateur Indépendant**, qui est payé par le biais d'une subvention de la Banque mondiale.
- **2016 a été une année atypique :**
 - Suite au manque de financements en 2015, les dépenses en 2016 ont été minimisées afin de prévoir des contributions imprévisibles en 2016.
 - La valeur relative du dollar a continué d'être en faveur du Secrétariat, dont plus de la moitié des coûts sont en couronnes. Ceci explique en partie le fait que le résultat final projeté est inférieur au budget initialement visé.
 - Sans hausse des effectifs, les efforts visant à assurer le succès de la Conférence mondiale ont éclipsé les efforts de mise en œuvre qui ont été déployés au cours des six premiers mois de l'année.
 - Le modèle de Validation révisé a imposé plus de travail au personnel, et il a supplanté davantage les efforts de mise en œuvre au cours de la deuxième moitié de l'année.
- Bien que les campagnes de financement menées par le Secrétariat en 2016 soient jusqu'ici plus fructueuses qu'en 2015, **le modèle de financement volontaire existant complique les activités de planification.** Si le résultat de l'examen du financement est positif, cela devrait déboucher sur un modèle de financement plus prévisible et permettre que les mesures nécessaires rééquilibrent les ressources et les tâches au sein du Secrétariat.

Un deuxième cas de figure prévoyant une croissance moyenne et un troisième prévoyant une croissance élevée sont également présentés. Un cas de figure prévoyant une croissance moyenne garantirait que les activités de soutien à la mise en œuvre ne sont pas supprimées, et un cas de figure prévoyant une croissance élevée permettrait de mener des activités en soutien aux priorités stratégiques à long terme du Conseil d'administration de l'ITIE et couvrirait des activités qui sinon pourraient nécessiter d'être financées relativement à un projet spécifique (par exemple des ateliers de renforcement des capacités ou un projet portant sur le commerce des matières premières). Les risques concernant les revenus escomptés sont présentés dans la Section 7.

Des perspectives sur trois ans sont également présentées. Celles-ci s'appuient sur une croissance progressive, en plus d'événements particuliers tels que la Conférence mondiale de 2019 ainsi que la nécessité de disposer de nouveaux bureaux d'ici à l'été 2017.

La réserve de 0,5 million de dollars US (dont une hausse à 4,8 millions de couronnes à partir de 2016 a été convenue) à laquelle on peut faire appel en cas de besoin contribue à la viabilité financière. Du fait des difficultés financières du Secrétariat, le transfert effectif sur le compte de réserve n'a pas encore été effectué. Étant donné que le Secrétariat perçoit davantage de revenus en dollars US et que plus de la moitié de ses coûts sont en couronnes, les fluctuations des devises impliquent toujours une certaine imprévisibilité.

6.2 Budget 2017

Un budget minimal de 5,5 millions de dollars US est proposé. Ce budget comprend 0,2 million de dollars US dédiés aux activités de Validation financées par le biais de projets spécifiques, que l'EGPS de la Banque mondiale s'est engagé à verser. D'autres activités financées au travers de projets spécifiques, telles que les ateliers de renforcement des capacités et le commerce des matières premières, ne sont pas budgétisées. Le Secrétariat prévoit une hausse des dépenses consacrées aux salaires et aux bureaux, et les coûts de déplacements et d'hébergement sont inférieurs du fait des dépenses engagées en 2016 dans le cadre de la Conférence mondiale.

On prévoit que le total des **salaires**, le type de dépense le plus important, augmentera de 15 % en raison d'une combinaison de facteurs : l'inflation (3,5 %) ⁶, des hausses de salaire liées aux performances (environ 2 %) et le nouveau personnel (environ 9,5 %). Les **dépenses de bureau** devraient augmenter de 0,38 million à 0,43 million de dollars US en 2017 pour couvrir une relocalisation au cours de la deuxième moitié de l'année et une hausse du loyer de bureau. Il est prévu que les **dépenses en frais de déplacement et d'hébergement** diminueront de 1,3 million à 0,8 million de dollars US en 2017 du fait des coûts importants liés à la Conférence mondiale en 2016.

Qui plus est, le Conseil d'administration de l'ITIE a convenu en 2016 que la direction internationale de l'ITIE ⁷ devra financer et administrer le processus de **Validation** de l'ITIE. 17 Validations sont prévues en 2017. Il est prévu qu'elles mobiliseront jusqu'à 26 % du temps du personnel en plus des coûts directs, entraînant une hausse de la ligne budgétaire à 1,1 million de dollars US dans les comptes de 2017.

Du fait que le nouveau format de déclaration a été établi en 2015, les chiffres historiques sont présentés séparément dans le Tableau 1, et les prévisions et le budget de 2016 et 2017 figurent au Tableau 2.

⁶ Ce taux d'inflation s'appuie sur celui de 3,0 % calculé par la Norges Bank (<http://www.norgesbank.no/en/Statistics/Inflation/>), plus 0,5 % de dépassement éventuel.

⁷ La direction internationale de l'ITIE désigne le Secrétariat international, le Conseil d'administration et la Conférence.

Tableau 1 : Chiffres historiques de l'ITIE**EITI Reporting - Historic 2010-2015**

All figures in USD thousands

Item	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual
Core contribution, Government of Norway						
Government of Norway	603	669	583	0	714	310
Supporting countries, International Development Agencies (IDAs) and NGOs (approximately 50% of remaining requirement)						
Civil Society					-	-
Supporting countries and IDA's	1 328	2 317	2 436	3 656	2 394	2 398
Private sector (approximately 50% of remaining requirement)						
Investors	4	14	13	10	10	9
Oil and Gas	749	1 003	1 254	1 205	1 263	1 110
Mining and Minerals	130	816	635	904	634	575
Non-extractives	0	0	0	10	16	10
Total Revenues	2 814	4 821	4 921	5 784	5 031	4 411
Costs						
Implementation	207	162	200	706	471	1 602
Outreach	105	151	169	212	214	263
Board meetings	458	428	496	605	559	959
Communications	95	226	173	461	536	546
Chair's support	154	86	35	35	50	33
Project consultants	107	305	168	186	145	
Salary	1 403	1 922	1 779	2 260	2 363	
Other staff expenses	93	72	173	155	252	
Office expenses	179	363	562	452	381	
Conference	219	958	261	1 442	54	124
Training						476
Shareholder rel. /Int. advocacy						219
Management & Admin						619
Validation						239
Total Expenditure	3 020	4 672	4 017	6 512	5 026	5 080
Net result	(206)	149	904	(728)	5	(669)

*2015 figures includes an allocation of staff costs to each function

Tableau 2 : Prévisions et budget de l'ITIE pour 2016 et 2017 : CAS DE FIGURE PRÉVOYANT UN BUDGET MINIMAL**EITI Budget 2017**

All figures in USD thousands

Item	2016 Forecast	2016 Budget	2017 Budget	% increase vs 2016 Budget	% increase vs 2016 Forecast
Countries					
Government of Norway	304	325	325	0,0 %	6,9 %
Supporting countries and IDA's	1 642	2 594	2 255	-13,1 %	37,3 %
Implementing countries *	-	-	150		
Civil Society and Foundations					
Civil Society and Foundations	-	10	10	0,0 %	-100,0 %
Private sector					
Investors	7	10	50	400,0 %	614,3 %
Oil and Gas	1 316	1 505	1 580	5,0 %	20,1 %
Mining and Minerals	894	751	950	26,5 %	6,3 %
Non-extractives	55	5	10	100,0 %	-81,8 %
Revenues	4 218	5 200	5 330	2,5 %	26,4 %
Project-specific funding					
Training, assessments, Global Conference	1 417	1 510	-	-100,0 %	-100,0 %
Validation	147	969	170	-82,5 %	15,6 %
Total Revenues including project-specific funding	5 781	7 679	5 500	-28,4 %	-4,9 %
Costs by function					
Implementation	1 374	1 880	1 551	-17,5 %	12,9 %
Outreach	125	325	160	-50,8 %	28,0 %
Board meetings	700	776	780	0,5 %	11,4 %
Communications	700	750	600	-20,0 %	-14,3 %
Chair's support	150	150	185	23,3 %	23,3 %
Training	512	760	354	-53,4 %	-30,9 %
Stakeholder rel./Int. advocacy	145	145	160	10,3 %	10,3 %
Management & Admin	625	473	610	29,0 %	-2,4 %
Global conference	1 000	1 450			
Validation	450	969	1 100	13,5 %	144,4 %
Total Costs by function	5 781	7 678	5 500	-28,4 %	-4,9 %
Costs by type					
Salary	2 650	3 188	3 042	-4,6 %	14,8 %
Other staff expenses	100	155	128	-17,4 %	28,0 %
Office expenses	380	330	430	30,4 %	13,2 %
Travel and accommodation**	1 501	2 593	820	-68,4 %	-45,4 %
Translation & Interpretation	450	693	575	-17,0 %	27,8 %
Project consultants	550	570	400	-29,8 %	-27,3 %
Other expenses	150	150	105	-30,1 %	-30,1 %
Total Costs by type	5 781	7 679	5 500	-28,4 %	-4,9 %
Net result	-	-	-		

*According to the proposed funding model, implementing countries are requested to provide USD 10,000 a year. This figure is intended to partly cover the costs of their validations every three years. Given the complexity of making such contributions for some countries, no sanction is proposed for non-contributing countries, at least in the first year. It is foreseen that 15 out of 51 implementing countries will make a contribution (each of USD 10k) in 2017. Since it is difficult to predict this new revenue line, the estimated figures for 2018 and 2019 are kept flat at this stage.

** In 2016 Global conference costs included as travel and accommodation. The conference was mostly project-specific funded.

Compte tenu des résultats positifs de l'examen du financement et de ses efforts continus visant à renforcer la base de financement de l'ITIE, le Secrétariat prévoit qu'il sera en mesure de lever suffisamment de fonds en 2017 pour couvrir ces coûts. Le fait que le groupe de travail sur les

statistiques du Comité d'assistance au développement de l'OCDE considère le soutien financier à l'ITIE comme une assistance au développement international depuis 2010 constitue également un atout. Cela signifie que la contribution financière que certains des pays de l'OCDE apportent à la direction de l'ITIE peut être considérée comme une assistance au développement.

Ces prévisions s'appuient sur l'attente de fonds plus prévisibles suite aux résultats de l'examen du financement :

- Depuis le début de l'année 2016, deux nouvelles entreprises ont apporté des contributions financières à l'ITIE, et les contributions provenant des entreprises sont considérablement plus élevées qu'à la même période en 2015.
- Certaines contributions financières ont été apportées pour la première fois par des pays soutenant l'ITIE, dont la Belgique, et il est prévu d'en recevoir de la Commission européenne et des États-Unis.

Comme précédemment, il est toujours nécessaire de se focaliser sur l'élargissement des bases de financement telles que les institutions financières et les fondations, afin d'éviter de demander des contributions accrues.

6.3 Cas de figure et perspectives pour le budget 2017

Le budget comprend trois cas de figure, prévoyant respectivement un budget minimal, moyen et élevé. Les perspectives respectives de chaque cas de figure sur 3 ans sont également présentées.

6.3.1 Cas de figure prévoyant un budget minimal

Le cas de figure prévoyant un budget minimal, proposé par le Secrétariat, couvre l'exécution du plan de travail avec une hausse substantielle des efforts de regroupement d'informations pour la Validation, mais au prix d'une réduction du soutien à la mise en œuvre. Un tel budget impliquerait une hausse des effectifs de trois employés.

Tableau 3 : Plan de travail pour le cas de figure prévoyant un budget minimal
EITI Budget years 2017-2019
Workplan scenario MINIMUM

All figures in USD thousands

Item	2016 Forecast	2016 Budget	2017 Budget	% increase	2 018 Budget	% increase	2 019 Budget	% increase	%increase 2016-2019
Countries									
Government of Norway	304	325	325	6,9 %	325	0,0 %	325	0,0 %	6,9 %
Supporting countries and IDA's Implementing countries*	1 642	2 594	2 255	37,3 %	2 355	4,4 %	2 555	8,5 %	55,6 %
			150		150	0,0 %	150	0,0 %	
Civil Society and Foundations									
Civil Society and Foundations	-	10	10		50	400,0 %	50	0,0 %	
Private sector									
Investors	7	10	50	614,3 %	50	0,0 %	50	0,0 %	614,3 %
Oil and Gas	1 316	1 505	1 580	20,1 %	1 650	4,4 %	1 675	1,5 %	27,3 %
Mining and Minerals	894	751	950	6,3 %	1 000	5,3 %	1 035	3,5 %	15,8 %
Non-extractives	55	5	10	-81,8 %	10	0,0 %	10	0,0 %	-81,8 %
Revenues	4 218	5 200	5 330	26,4 %	5 590	4,9 %	5 850	4,7 %	38,7 %
Project-specific funding									
Training, assessments, Global Conference Validation	1 417	1 510	-	-100,0 %	-		1 500		5,9 %
	147	969	170	15,6 %	150	-11,8 %	150	0,0 %	2,0 %
Total Revenues including project-specific funding	5 781	7 679	5 500	-4,9 %	5 740	4,4 %	7 500	30,7 %	29,7 %
Costs by function									
Implementation	1 374	1 880	1 551	12,9 %	1 695	9,3 %	1 920	13,3 %	39,7 %
Outreach	125	325	160	28,0 %	170	6,3 %	180	5,9 %	44,0 %
Board meetings	700	776	780	11,4 %	800	2,6 %	830	3,8 %	18,6 %
Communications	700	750	600	-14,3 %	615	2,5 %	640	4,1 %	-8,6 %
Chair's support	150	150	185	23,3 %	185	0,0 %	185	0,0 %	23,3 %
Training	512	760	354	-30,9 %	370	4,5 %	400	8,1 %	-21,9 %
Stakeholder rel./Int. advocacy	145	145	160	10,3 %	165	3,1 %	75	-54,5 %	-48,3 %
Management & Admin	625	473	610	-2,4 %	640	4,9 %	670	4,7 %	7,2 %
Global conference	1 000	1 450					1 500		50,0 %
Validation	450	969	1 100	144,4 %	1 100	0,0 %	1 100	0,0 %	144,4 %
Total Costs by function	5 781	7 679	5 500	-4,9 %	5 740	4,4 %	7 500	30,7 %	29,7 %
Costs by type									
Salary	2 650	3 188	3 042	14,8 %	3 150	3,6 %	3 285	4,3 %	24,0 %
Other staff expenses	100	155	128	28,0 %	130	1,6 %	150	15,4 %	50,0 %
Office expenses	380	330	430	13,2 %	500	16,2 %	525	5,0 %	38,2 %
Travel and accomodation**	1 501	2 593	820	-45,4 %	835	1,8 %	2 365	183,2 %	57,6 %
Translation & Interpretation	450	693	575	27,8 %	600	4,3 %	625	4,2 %	38,9 %
Project consultants	550	570	400	-27,3 %	415	3,8 %	430	3,6 %	-21,8 %
Other expenses	150	150	105	-30,1 %	110	4,9 %	120	9,1 %	-20,0 %
Total Costs by type	5 781	7 679	5 500	-4,9 %	5 740	4,4 %	7 500	30,7 %	29,7 %
Net result	-	-	-		-		-		

*According to the proposed funding model, implementing countries are requested to provide USD 10,000 a year. This figure is intended to partly cover the costs of their validations every three years. Given the complexity of making such contributions for some countries, no sanction is proposed for non-contributing countries, at least in the first year. It is foreseen that 15 out of 51 implementing countries will make a contribution (each of USD 10k) in 2017. Since it is difficult to predict this new revenue line, the estimated figures for 2018 and 2019 are kept flat at this stage.

** In 2019 Global conference costs included as travel and accomodation. In previous years the conference has mostly been project-specific funded.

2017

13% increase in Implementation as Validation increases with 144%.

3.5% inflation adjustment to salaries plus 2% adjustment for performance and promotion and another 9% for three new staff.

Office expenses to increase in second half due to office move.

2018

9% increase in Implementation, minor increases in Outreach and Board meetings. Full effect of office move.

2019

4,4% overall increase.

Global conference budget of USD 1.5m added.

6.3.2 Cas de figure prévoyant un budget moyen

Le cas de figure prévoyant un budget moyen vise à présenter les avantages de revenus supplémentaires dans l'exécution du plan de travail. Cinq nouveaux employés seraient recrutés en soutien aux plans dans le cadre des activités de soutien à la mise en œuvre et de regroupement des données pour la Validation. Une telle augmentation renforcerait considérablement la capacité à accomplir un grand nombre des activités du plan de travail, y compris la quantité d'informations d'orientation dont bénéficieraient les pays mettant en œuvre l'ITIE et l'étendue du soutien que pourrait leur apporter le Secrétariat, particulièrement dans le cadre des feuilles sur la propriété réelle.

Tableau 4 : Plan de travail pour le cas de figure prévoyant un budget moyen

EITI Budget years 2017-2019

Workplan scenario MEDIUM

All figures in USD thousands

Item	2016 Forecast	2016 Budget	2017 Budget	%increase vs 2016 Forecast	2018 Budget	% increase	2019 Budget	% increase	%increase 2016-2019
Countries									
Government of Norway	304	325	325	6,9 %	325	0,0 %	325	0,0 %	6,9 %
Supporting countries and IDA's Implementing countries*	1 642	2 594	2 455	49,5 %	2 615	6,5 %	2 725	4,2 %	66,0 %
			150		150	0,0 %	150	0,0 %	
Civil Society and Foundations									
Civil Society and Foundations	-	10	10		50	400,0 %	50	0,0 %	
Private sector									
Investors	7	10	50	614,3 %	50	0,0 %	50	0,0 %	614,3 %
Oil and Gas	1 316	1 505	1 710	29,9 %	1 780	4,1 %	1 830	2,8 %	39,1 %
Mining and Minerals	894	751	1 020	14,1 %	1 100	7,8 %	1 130	2,7 %	26,4 %
Non-extractives	55	5	10	-81,8 %	20	100,0 %	20	0,0 %	-63,6 %
Revenues	4 218	5 200	5 730	35,8 %	6 090	6,3 %	6 280	3,1 %	48,9 %
Project-specific funding									
Training, assessments, Global Conference	1 417	1 510	-	-100,0 %	-		1 500		5,9 %
Validation	147	969	170	15,6 %	150	-11,8 %	150	0,0 %	2,0 %
Total Revenues including project-specific funding	5 781	7 679	5 900	2,1 %	6 240	5,8 %	7 930	27,1 %	37,2 %
Costs by function									
Implementation	1 374	1 880	1 755	27,7 %	1 940	10,5 %	2 020	4,1 %	47,0 %
Outreach	125	325	160	28,0 %	175	9,4 %	180	2,9 %	44,0 %
Board meetings	700	776	780	11,4 %	810	3,8 %	820	1,2 %	17,1 %
Communications	700	750	600	-14,3 %	620	3,3 %	650	4,8 %	-7,1 %
Chair's support	150	150	185	23,3 %	185	0,0 %	185	0,0 %	23,3 %
Training	512	760	550	7,4 %	600	9,1 %	650	8,3 %	27,0 %
Stakeholder rel./Int. advocacy	145	145	160	10,3 %	170	6,3 %	175	2,9 %	20,7 %
Management & Admin	625	473	610	-2,4 %	640	4,9 %	650	1,6 %	4,0 %
Global conference	1 000	1 450					1 500		50,0 %
Validation	450	969	1 100	144,4 %	1 100	0,0 %	1 100	0,0 %	144,4 %
Total Costs by function	5 781	7 679	5 900	2,1 %	6 240	5,8 %	7 930	27,1 %	37,2 %
Costs by type									
Salary	2 650	3 188	3 232	22,0 %	3 390	4,9 %	3 525	4,0 %	33,0 %
Other staff expenses	100	155	128	28,0 %	150	17,2 %	155	3,3 %	55,0 %
Office expenses	380	330	440	15,8 %	510	15,9 %	530	3,9 %	39,5 %
Travel and accomodation**	1 501	2 593	1 020	-32,0 %	1 055	3,4 %	2 550	141,7 %	69,9 %
Translation & Interpretation	450	693	575	27,8 %	600	4,3 %	615	2,5 %	36,7 %
Project consultants	550	570	400	-27,3 %	415	3,8 %	430	3,6 %	-21,8 %
Other expenses	150	150	105	-30,1 %	120	14,5 %	125	4,2 %	-16,7 %
Total Costs by type	5 781	7 679	5 900	2,1 %	6 240	5,8 %	7 930	27,1 %	37,2 %
Net result	-	-	-	-	-	-	-	-	-

*According to the proposed funding model, implementing countries are requested to provide USD 10,000 a year. This figure is intended to partly cover the costs of their validations every three years. Given the complexity of making such contributions for some countries, no sanction is proposed for non-contributing countries, at least in the first year. It is foreseen that 15 out of 51 implementing countries will make a contribution (each of USD 10k) in 2017. Since it is difficult to predict this new revenue line, the estimated figures for 2018 and 2019 are kept flat at this stage.

** In 2019 Global conference costs included as travel and accomodation. In previous years the conference has mostly been project-specific funded.

2017

Approx 25% increased Implementation, increase in outreach and communications budgets.

3.5% inflation adjustment to salaries plus 2 % adjustment for performance and promotion and another 16% for five new staff.

Two senior and junior staff in first half and two additional staff members in second half.

New premises during 2017: added annual cost to office expenses.

2018

Overall 5.8% increase

Salary increased by 5% to allow for inflation, performance and promotion.

2019

Global conference budget of USD 1.5m added

6.3.3 Cas de figure prévoyant un budget élevé

Le cas de figure prévoyant un budget élevé vise à présenter les avantages qu'offrirait une hausse des revenus supplémentaires dans l'exécution du plan de travail. Six employés seraient recrutés en soutien aux plans dans le cadre des activités de soutien à la mise en œuvre, du projet pilote sur le commerce des matières premières et des ateliers de renforcement des capacités. Une telle hausse renforcerait considérablement la capacité à exécuter un grand nombre des activités du plan de travail, y compris la quantité d'informations d'orientation dont bénéficieraient les pays mettant en œuvre l'ITIE et l'étendue du soutien que pourrait leur apporter le Secrétariat, particulièrement dans le cadre des feuilles sur la propriété réelle.

Tableau 5 : Plan de travail pour le cas de figure prévoyant un budget élevé

EITI Budget years 2017-2019

Workplan scenario HIGH

All figures in USD thousands

Item	2016 Forecast	2016 Budget	2017 Budget	%increase vs 2016 Forecast	2018 Budget	% increase	2019 Budget	% increase	%increase 2016-2019
Countries									
Government of Norway	304	325	325	6,9 %	325	0,0 %	325	0,0 %	6,9 %
Supporting countries and IDA's Implementing countries*	1 642	2 594	2 655	61,7 %	2 815	6,0 %	2 925	3,9 %	78,1 %
			150		150	0,0 %	150	0,0 %	
Civil Society and Foundations									
Civil Society and Foundations	-	10	10		50	400,0 %	50	0,0 %	
Private sector (approximately 50% of remaining requirem									
Investors	7	10	50	614,3 %	50	0,0 %	50	0,0 %	614,3 %
Oil and Gas	1 316	1 505	1 840	39,8 %	1 910	3,8 %	1 960	2,6 %	48,9 %
Mining and Minerals	894	751	1 090	21,9 %	1 170	7,3 %	1 200	2,6 %	34,2 %
Non-extractives	55	5	10	-81,8 %	20	100,0 %	20	0,0 %	-63,6 %
Revenues	4 218	5 200	6 130	45,3 %	6 490	5,9 %	6 680	2,9 %	58,4 %
Project-specific funding									
Training, assessments, Global Conference	1 417	1 510	-	-100,0 %	-		1 500		5,9 %
Validation	147	969	170	15,6 %	150	-11,8 %	150	0,0 %	2,0 %
Total Revenues including project-specific funding	5 781	7 679	6 300	9,0 %	6 640	5,4 %	8 330	25,5 %	44,1 %
Costs by function									
Implementation	1 374	1 880	2 031	47,8 %	2 215	9,1 %	2 280	2,9 %	65,9 %
Outreach	125	325	160	28,0 %	175	9,4 %	185	5,7 %	48,0 %
Board meetings	700	776	780	11,4 %	810	3,8 %	830	2,5 %	18,6 %
Communications	700	750	700	0,0 %	720	2,9 %	750	4,2 %	7,1 %
Chair's support	150	150	185	23,3 %	185	0,0 %	185	0,0 %	23,3 %
Training	512	760	574	12,1 %	625	8,9 %	675	8,0 %	31,8 %
Stakeholder rel./Int. advocacy	145	145	160	10,3 %	170	6,3 %	175	2,9 %	20,7 %
Management & Admin	625	473	610	-2,4 %	640	4,9 %	650	1,6 %	4,0 %
Global conference	1 000	1 450	-		-		1 500		50,0 %
Validation	450	969	1 100	144,4 %	1 100	0,0 %	1 100	0,0 %	144,4 %
Total Costs by function	5 781	7 679	6 300	9,0 %	6 640	5,4 %	8 330	25,5 %	44,1 %
Costs by type									
Salary	2 650	3 188	3 342	26,1 %	3 520	5,3 %	3 805	8,1 %	43,6 %
Other staff expenses	100	155	128	28,0 %	150	17,2 %	155	3,3 %	55,0 %
Office expenses	380	330	530	39,5 %	550	3,7 %	570	3,6 %	50,0 %
Travel and accomodation**	1 501	2 593	1 120	-25,4 %	1 155	3,1 %	2 325	101,3 %	54,9 %
Translation & Interpretation	450	693	575	27,8 %	600	4,3 %	615	2,5 %	36,7 %
Project consultants	550	570	500	-9,1 %	515	3,0 %	700	35,9 %	27,3 %
Other expenses	150	150	105	-30,1 %	150	43,1 %	160	6,7 %	6,7 %
Total Costs by type	5 781	7 679	6 300	9,0 %	6 640	5,4 %	8 330	25,5 %	44,1 %
Net result	-	-	-		-		-		

*According to the proposed funding model, implementing countries are requested to provide USD 10,000 a year. This figure is intended to partly cover the costs of their validations every three years. Given the complexity of making such contributions for some countries, no sanction is proposed for non-contributing countries, at least in the first year. It is foreseen that 15 out of 51 implementing countries will make a contribution (each of USD 10k) in 2017. Since it is difficult to predict this new revenue line, the estimated figures for 2018 and 2019 are kept flat at this stage.

** In 2019 Global conference costs included as travel and accomodation. In previous years the conference has mostly been project-specific funded.

2017

Approx 35% increased Implementation and outreach budget and 23% increase in Communications.
3.5% inflation adjustment to salaries plus 2 % adjustment for performance and promotion and another 20% for six new staff.
Two senior and junior staff in first half and three additional staff members in second half.
New premises during 2017: added annual cost to office.

2018

Overall 5.4% increase
Salary increased by 5% to allow for inflation, performance and promotion.

2019

Global conference budget of USD 1.5m added

7 Risques pour le plan de travail

Le Secrétariat prévoit deux risques majeurs pour ce budget. Premièrement, l'absence de hausse des financements provenant des partenaires. En dehors des pays mettant en œuvre l'ITIE, aucun (sous-)collège n'a proposé d'augmentation de la contribution « recommandée », et une contribution minimale « requise » pourrait amener certaines organisations à décider de réduire leur contribution voire de la supprimer. D'autres pourraient être disposées à poursuivre leurs contributions, mais à un niveau inférieur à la contribution minimale. Le plus grand risque est donc que quelques pays soutenant l'ITIE commencent à retirer leur soutien. Toutefois, la plupart de ces pays ont mis en place des dispositions de financement pluriannuelles et en créent de nouvelles qui sont, dans la plupart des cas, plus généreuses. D'autres persistent encore à ne pas apporter un soutien correspondant au montant recommandé. Il a été proposé de combler le manque de financement par le biais des financements provenant de fondations. Bien que davantage de travail soit prévu dans ce domaine en 2017, le Secrétariat a passé de nombreuses années à rechercher ce type de soutien, et les analyses initiales indiquent que les retours ne pallieront probablement pas les écarts et que les contributions initiales en termes de temps consacrées par le personnel risquent d'être substantielles. Le Conseil d'administration devra suivre de près les revenus et indiquer comment traiter des insuffisances. Dans l'ensemble, le risque d'insuffisance des revenus totaux est élevé.

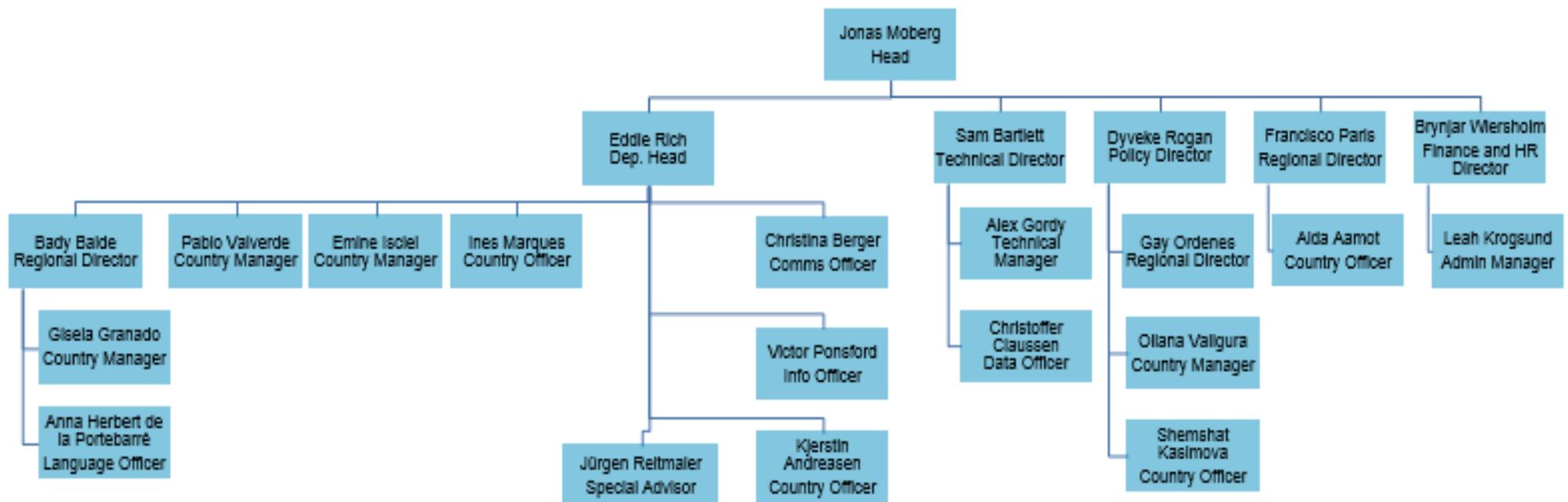
Etant donné que ce risque est fort, il est prévu que le recrutement se fasse par étapes tout au long de l'année lorsqu'il sera clair qu'un financement suffisant et stable est à disposition. Si le financement est insuffisant, les recrutements ne se feront pas. D'autres activités, telles que les réunions du Conseil d'administration, pourront se voir réduites. Le Conseil d'administration continuera par le biais de son Comité des Finances de superviser les comptes sur base trimestrielle.

Deuxièmement, la chute du cours du dollar. Le dollar a été fort par rapport à la couronne pendant deux ans. Du fait que la plupart des contributions au budget sont libellées en dollars et que plus de la moitié des dépenses (y compris les coûts en personnel) sont effectuées en couronnes, plus le dollar est fort, plus la contribution en couronnes est élevée. Si le cours change considérablement en 2017, le budget sera très serré.

Bien entendu, le Conseil d'administration pourrait souhaiter entreprendre d'autres activités au cours de l'année 2017 qui ne sont pas prévues dans ce budget. Le Secrétariat tentera de définir les implications de nouvelles activités sur les coûts dans les documents à soumettre aux comités.

Annexe A – Diagramme organisationnel du Secrétariat de l'ITIE

EITI organogram 2016



Annexe B – Indicateurs clés de performance (KPI)

B.1 Résumé

Cette annexe présente un certain nombre d'indicateurs à deux niveaux différents : (i) produit provenant des activités du Secrétariat international financé par le biais du budget du Secrétariat et (ii) résultats obtenus lors de la mise en œuvre de l'ITIE dans l'ensemble des pays mettant en œuvre l'ITIE. Ceci fait suite à l'engagement du Secrétariat international à continuer le suivi d'un ensemble d'indicateurs clés de performance – KPI – qui permettent de mener une évaluation continue du « rapport qualité-prix » offert par le Secrétariat et de tirer des enseignements de l'expérience en améliorant l'exécution, la planification et l'affectation des ressources. Cette annexe vise également à identifier et à présenter les résultats atteints grâce à la mise en œuvre de l'ITIE.

B.2 Contexte

Depuis 2010, le Conseil d'administration de l'ITIE s'emploie à mener un suivi des résultats obtenus par le biais de la mise en œuvre de la Norme ITIE, qui pourraient être directement associés au travail du Conseil d'administration et du Secrétariat international. À cette fin, le Conseil d'administration a approuvé un ensemble d'indicateurs (consulter la circulaire n° 75 du Conseil d'administration). Ceux-ci visaient à aborder trois aspects distincts :

1. L'efficacité d'agence (c'est-à-dire l'ITIE). Cet aspect répond à la question du « rapport qualité-prix ». Les indicateurs dont il faut faire un suivi dans ce cadre concernent les intrants et les extrants vers/depuis l'ITIE en tant qu'agence (principalement le Secrétariat international en tant qu'unité soutenant le Conseil d'administration, l'organe de prise de décision).
2. Résultats attribuables. Cet aspect répond à la question de savoir quels résultats concrets ont été atteints, totalement ou partiellement, par le biais des activités, des produits, des interventions et des orientations de l'agence.
3. Indicateurs d'ensemble. Bien qu'ils ne soient pas attribuables à une organisation en particulier (dont le Conseil d'administration et le Secrétariat de l'ITIE), des indicateurs de substitution spécifiques portant sur des domaines tels que le climat des investissements, les dépenses en capital humain, la corruption et la pauvreté, qui tous sont associés à des objectifs que poursuit l'ITIE, visent à mettre en lumière le contexte général et l'orientation du changement.

Le Secrétariat international s'est étendu ces dernières années. Non seulement il dessert un grand nombre de pays, mais son rôle en matière de fourniture de conseils et de formations aux pays mettant en œuvre l'ITIE a en outre constamment évolué. Par conséquent, son budget a été augmenté. Il demeure important de mener un suivi de la question du « rapport qualité-prix ». En outre, les tâches plus complexes liées à la Norme impliquent également la nécessité de mener un suivi des progrès réalisés dans sa mise en œuvre dans l'ensemble des pays. La Section B.3 présente des indicateurs visant à faciliter cette évaluation.

Depuis 2015, lorsque la Norme ITIE est devenue pleinement opérationnelle (c'est-à-dire que tous les pays soumettent des déclarations en s'appuyant sur la Norme), 35 pays mettant en œuvre l'ITIE ont publié près de 60 rapports conformément aux dispositions de la Norme ITIE.

Exigences relatives aux caractéristiques : les caractéristiques telles que la transparence des contrats, la divulgation des informations sur l'octroi des licences, la répartition du budget et les dépenses sont

désormais régulièrement intégrées dans les déclarations ITIE. Conjointement à d'autres aspects, par exemple la ponctualité en matière de publication de rapports, la disponibilité des données et les déclarations au niveau infranational, les informations disponibles permettant de mener un suivi plus approfondi du travail de l'ITIE sont désormais plus nombreuses. De même, le format et les modalités d'exécution d'extrants par l'ITIE, dont les outils de communication, sont en train de changer. Il est prévu – et souhaitable – que les informations de l'ITIE seront de plus en plus régulièrement soumises dans un format électronique (données ouvertes, portails et sites Internet). C'est pour ces raisons que l'ensemble d'indicateurs approuvé par le Conseil d'administration en 2010, puis étendu dans le plan de travail de l'an dernier, est présenté à la Section B.4

Cette année, le Secrétariat international n'a pas actualisé l'exercice d'évaluation 2010 de Scanteam visant à contrôler l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs généraux. Nous avons estimé que la probabilité d'obtenir d'autres résultats importants par rapport à l'an dernier avec un échantillon seulement était très faible. Le Secrétariat international envisagera de mettre à jour cet exercice pour 2018.

B. 3 Efficacité du Secrétariat

Cet aspect correspond essentiellement à l'ensemble des « **indicateurs d'efficacité d'agence** » qui a été convenu en 2010 (Circulaire n° 75 du Conseil d'administration). Ils répondent à la question du « rapport qualité-prix ». L'accent est mis sur l'identification des principales composantes du budget du Secrétariat international (« l'argent ») et des principaux produits du Secrétariat en tant qu'agence (« la valeur »). Nous avons intégré deux nouveaux domaines – la Validation et les formations – afin de souligner le rôle accru du Secrétariat international dans la dispense de formations directes aux pays mettant en œuvre l'ITIE ainsi que le nouveau rôle dans le cadre du processus de Validation.

Deux résultats méritent d'être mis en avant. Premièrement, de même que pour les autres années au cours desquelles la Conférence mondiale a été organisée, les ressources affectées à ce concept faussent la part du reste des domaines dans lesquels le budget est structuré. C'est le cas en particulier lorsque l'on tient compte du premier semestre 2016 uniquement. Deuxièmement, les indicateurs du Secrétariat pour 2016 indiquent que l'impact de la réduction des activités de soutien à la mise en œuvre se fait déjà sentir. On constate toutefois que le Secrétariat a maintenu comme toujours son engagement à se rendre en visite dans les pays. Au cours de cette période, un grand nombre de missions portaient sur le regroupement de données et les consultations avec les parties prenantes ainsi que sur l'assistance aux pays dans leurs préparatifs pour la Validation.

Indicateurs d'efficacité du Secrétariat			
Domaine	Indicateur	2016 Informations financières (de janvier à juin), tous les chiffres sont exprimés en dollars US Indicateurs (de janvier à septembre)	2015 Tous les chiffres sont exprimés en dollars US
Appui aux pays mettant en œuvre l'ITIE	Allocation budgétaire (% du total)	571 000 (19,80 %)	1 602 000 (31,54 %)
	% du temps consacré par le personnel	40 %	61 % (y compris les formations et la Validation)
	Nombre de notes d'orientation publiées/révisées :	20	3
	Nombre de circulaires de secrétariats nationaux publiées :	5	9
	Nombre de missions dans les pays mettant en œuvre l'ITIE :	28	29

	Nombre de rapports examinés :	21	13	
	Nombre de demandes de prorogation, de suspensions et d'autres éléments traités :	5	10	
	Nombre de réponses rapides traitées :	0	1	
	Nombre de réunions des Coordinateurs Nationaux organisées (régionales, mondiales) :	1 réunion mondiale, 2 réunions régionales	4 réunions régionales	
	Allocation budgétaire (% du total)	59 000 (2,05 %)	263 000 (5,18 %)	
	% du temps consacré par le personnel	4 %	8 %	
Sensibilisation	Nombre d'événements organisés relativement au renforcement des capacités/aux activités de sensibilisation	2	3	
	Nombre de notes d'orientation publiées/révisées	20	3	
	Nombre de visites dans les pays à sensibiliser	7	14	
	Nombre de demandes de candidature traitées	2 reçues	1	
	Allocation budgétaire (% du total)	348 000 (12,07 %)	992 000 (19,53 %)	
	% du temps consacré par le personnel	8 %	9 %	
Appui au Conseil d'administration et au président	Nombre de réunions du Conseil d'administration organisées	3	3	
	Nombre de participants aux réunions du Conseil d'administration (y compris les observateurs) :	295	276	
	Nombre d'événements parallèles organisés lors de réunions du Conseil d'administration :	6	7	
	Nombre de circulaires du Conseil d'administration publiées :	15	19	
	Nombre de réunions de comités organisées :	40	51	
	Nombre de missions et/ou des visites comprenant le président :	1	7	
	Allocation budgétaire (% du total)	51 000 (1,77 %)	219 000 (4,31 %)	
	% du temps consacré par le personnel	4 %	5 %	
				(comprend la Conférence mondiale)
	Relations avec les parties prenantes	Nombre de réunions organisées (y compris les tables rondes de coordination avec les donateurs, les réunions avec les entreprises)	15	6
Nombre de réunions conjointes du personnel (avec la Banque mondiale)		0	3	
Nombre d'entreprises soutenant l'ITIE (total cumulé)		115	92	
Nombre d'investisseurs soutenant l'ITIE (total cumulé)		152	97	

Conférence mondiale	Nombre de pays soutenant l'ITIE.	19	18
	Allocation budgétaire (% du total)	963 000 (33,39 %)	124 000 (2,44 %)
	% du temps consacré par le personnel	2 %	<i>Faisait précédemment partie des « relations avec les parties prenantes »</i>
	Nombre de participants	1 200	S.O.
	Nombre de pays représentés à l'Expo nationale	54 (49 membres + d'autres, par exemple, l'Allemagne, projet pilote Map X, etc.)	S.O.
Communications	Allocation budgétaire (% du total)	389 000 (13,49 %)	546 000 (10,75 %)
	% du temps consacré par le personnel	13 %	8 %
	Nombre de communiqués publiés sur le site Internet de l'ITIE	41	81
	Nombre de mentions dans les médias (Factiva)	1 568	2 512
	Nombre d'éléments sur les médias sociaux (Facebook, Twitter)	Facebook : 38	Facebook : 102
		Tweets : 190	Tweets : 289
	Nombre d'utilisateurs et de publication sur Yammer	Utilisateurs : S.O.	Utilisateurs : S.O.
		Publications : S.O.	Publications : S.O.
	Nombre de blogues publiés sur le site Internet de l'ITIE	30	38
	Nombre de bulletins publiés	8	9
	Nombre de « publications autres » publiées (y compris les mentions dans les médias, les études de cas, les articles de réussite, les rapports d'avancement)	54	44
		Nombre de vidéos publiées	4
	Gestion et administration	Allocation budgétaire (% du total)	327 000 (11,34 %)
% du temps consacré par le personnel		13 %	10 %
Formations	Allocation budgétaire (% du total)	49 000 (1,70 %)	476 000 (9,37 %)
	% du temps consacré par le personnel	4 %	<i>Faisait précédemment partie de la mise en œuvre</i>
	Nombre de personnes formées :	61	506
Validation	Allocation budgétaire (% du total)	127 000 (4,40 %)	239 000 (4,71 %)
	% du temps consacré par le personnel	11 %	<i>Faisait précédemment partie de la mise en œuvre</i>
	Nombre de Validations traitées :	0 (15 en cours)	1
	Nombre d'activités de collecte des données initiales et de consultations avec les parties prenantes (anciennement les examens du Secrétariat) menées :	3 (plus 12 en cours)	6

C. 4 Résultats de l'ITIE

Cet aspect correspond à l'ensemble des « **résultats attribuables** » qui a été convenu en 2010 (circulaire n° 75 du Conseil d'administration). La mise en œuvre de la Norme ITIE exige des pays qu'ils

compilent, traitent et communiquent régulièrement des informations le long de la chaîne de valeur des activités extractives. Le processus de réalisation de ce mandat est régi par un Groupe multipartite et nécessite des ressources fournies par les parties prenantes et les appuis externes des pays. La Norme exige également des pays qu'ils examinent les résultats et l'impact de la mise en œuvre de l'ITIE. L'ensemble d'indicateurs proposé vise à refléter cet aspect, sous réserve que les résultats proviennent pour la plupart d'une diversité de facteurs qui empêchent une attribution directe. Par exemple, si un pays parvient à être déclaré conforme à la Norme, c'est assurément le fruit de nombreux efforts. Toutefois, il est raisonnable d'estimer que le Secrétariat international est étroitement lié aux résultats de la mise en œuvre de la Norme.

C. 4 Résultats de l'ITIE

Résultats de l'ITIE			
Domaine	Indicateur	Jusqu'à septembre 2016	2015
Indicateurs généraux tirés de la Norme	Nombre de pays conformes	31	31
	Nombre de pays mettant en œuvre l'ITIE	51	49
	Nombre de pays disposant de plans de travail à jour/nombre total de pays mettant en œuvre l'ITIE	42/49	36/49
	Nombre de pays qui publient un rapport d'avancement annuel dans les délais/nombre total de pays	31/49	39/49
	Nombre de pays qui publient un Rapport ITIE dans les délais/nombre total de pays éligibles pour la publication	21/46	35/41
Divulgaration des revenus	Nombre total d'exercices fiscaux déclarés (annuels et cumulés)	305 (43)	261 (45)
	Montant total (cumulé – en milliers de milliards de dollars US) des revenus divulgués	2,09 dollars US	1,98 dollar US
	Taille moyenne (en %) des écarts nets signalés dans les Rapports ITIE	19,64 % (y compris les écarts de 100 % des Seychelles)	5,25 % Rapports publiés en 2015 uniquement
	Nombre (moyen) de rapports (cycles de déclaration/exercices fiscaux) publiés pour devenir conforme	2,4/4,2	2,4/4,2
	Ponctualité (intervalle entre la fin de l'exercice fiscal et la date de publication des données)	26,88 <i>(sur la base des rapports publiés en 2016)</i>	25,32 <i>(sur la base des rapports publiés en 2015)</i>

% de rapports publiés dans des formations de données ouvertes/nombre total de rapports publiés	18 %	38 %
% de pays qui ont soumis des données résumées	59 % (plus 12 % avec des informations partielles)	69 % (plus 5 % avec des informations partielles)
Coût moyen des rapports par exercice fiscal couvert (en dollars US)*	S.O.	82 000
	<i>(sur la base du Rapport d'avancement 2016)</i>	<i>(sur la base d'un échantillon de 25 pays, juin 2015)</i>
% de pays qui intègrent des informations sur l'octroi de licences (registre, allocation).	34 %* (plus 45 % avec des informations partielles)	62 % (plus 34 % avec des informations partielles)
% de pays qui intègrent les volumes de production	77 %* (plus 9 % avec des informations partielles)	66 % (plus 17 % avec des informations partielles)
% de pays qui divulguent l'identité des propriétaires réels	0 %* (plus 25 % avec des informations partielles)	0 % (plus 34 % avec des informations partielles)
% de pays qui intègrent les revenus infranationaux	20 %* (plus 9 % avec des informations partielles)	28 % (plus 10 % avec des informations partielles)
Chaîne de valeur		
% de pays qui intègrent les paiements sociaux	45 %* (plus 16 % avec des informations partielles)	24 % (plus 14 % avec des informations partielles)
% de pays qui, selon la politique du gouvernement, peuvent procéder à une publication complète ou partielle des contrats	À confirmer*	À confirmer*
% de pays qui, dans la pratique, procèdent à une publication complète ou partielle des contrats	À confirmer*	À confirmer*
% de pays (entreprises d'État) qui divulguent les informations conformément à l'Exigence 3.6 (règles, dépenses quasi fiscales, propriété réelle)	À confirmer*	À confirmer*

	% de pays (entreprises pétrolières nationales) qui divulguent les informations conformément à l'Exigence 4.1(c) (ventes en nature)	À confirmer*	À confirmer*
Débat et impact	Nombre de visites annuelles sur le site Internet de l'ITIE (visites mensuelles)	157 210 (18 606)	275 155 (22 930)
	Nombre d'articles et/ou de nouvelles mentionnant l'ITIE (Factiva)	1 849	2 427
	Nombre d'abonnés au bulletin de l'ITIE	7 560	7 308
	Recommandations identifiées/suivis (à partir d'un nombre donné de pays)	S.O.	50 % sur le renforcement des déclarations du gouvernement 8 % sur l'accessibilité des données 13 % sur les pratiques d'audit du gouvernement 29 % sur les questions de gouvernance plus générales 70 % font l'objet d'un suivi dans les Rapports ITIE subséquents

* Le Secrétariat international mettra à jour ces indicateurs en fonction du premier exercice complet de données résumées provenant du site Internet à compter du 31 décembre 2016

Annexe D – Récapitulatif du temps consacré par le personnel

For 2017: (All based on % for the whole year- adjusted for part-timers to reflect yearly contribution)

Staff	Support Impl. Countries	Outreach	Board support	Comms/ Data	Chair's support	Training	Stakeholders relations	Admin	Validation	%	
Moberg	20	5	30	5	5	5	5	20	5	5	100
Rich	30	5	10	15	5	5	5	15	10	5	100
Bartlett	10	5	10	0	0	5	5	0	5	65	100
Rogan	30	0	20	0	0	10	0	0	5	35	100
Paris	45	5	0	0	0	10	0	0	0	40	100
Gordy	20	0	0	0	0	0	0	0	0	80	100
Balde	40	5	0	0	0	10	0	0	5	40	100
Ordenes	45	5	0	0	0	5	0	0	0	45	100
Valverde	45	5	10	0	0	10	5	5	0	25	100
Isciel	55	0	0	0	0	5	0	0	0	40	100
Valigura	55	0	0	0	0	5	0	0	0	40	100
Reitmaier	15	0	0	0	0	0	0	0	0	10	25
Granado	50	0	0	0	0	10	0	5	5	35	100
Andreasen	20	0	0	40	5	5	10	20	0	0	100
Aamot	55	0	5	0	0	5	15	0	0	20	100
Berger	0	0	0	90	0	5	5	0	0	0	100
Kasimova	55	0	10	0	0	5	5	0	0	25	100
Marques	45	0	5	0	0	5	5	0	0	40	100
Herbert	20	0	10	15	0	0	0	0	0	5	50
Clausen	5	0	0	85	0	0	5	0	0	5	100
Ponsford	0	0	0	90	0	5	0	0	0	5	100
Krogsund	0	0	0	0	0	0	0	20	80	0	100
Wiersholm	0	0	20	0	0	0	0	0	80	0	100
Intern Comms/data	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	100
New staff	75	0	0	0	0	5	0	0	0	20	100
New staff	75	0	0	0	0	5	0	0	0	20	100
New staff	75	0	0	0	0	5	0	0	0	20	100
	885	35	130	440	15	125	105	215	625	2 575	
	34 %	1 %	5 %	17 %	1 %	5 %	4 %	8 %	24 %	100 %	

Weighted with salary - 25.75 full time positions

Support Impl. Countries	Outreach	Board support	Comms/ Data	Chair's support	Training	Stakeholders relations	Admin	Validation	Total
34 %	2 %	7 %	12 %	1 %	5 %	4 %	9 %	26 %	100 %