

Examen de la collecte de fonds conjointe et de la réorientation des subventions de PCQVP

enseignements tirés et
recommandations

Avril 2020



PUBLIEZ CE QUE
VOUS PAYEZ



Introduction

Ce rapport documente les enseignements tirés de la mise en œuvre de la politique conjointe de collecte de fonds et de réorientations des subventions (ci-après la « politique ») de Publiez Ce Que Vous Payez (PCQVP) entre 2016 et 2019 (la « période d'examen »).

La politique a été établie par PCQVP en 2016 à la suite de demandes de son Conseil mondial (CM) et de son Conseil d'administration, ainsi que de discussions avec les principaux donateurs pour réglementer les modalités de reconduction du financement, par laquelle les donateurs ont contribué au financement des travaux transnationaux du secrétariat de PCQVP, qu'il a redistribué aux coalitions membres. Le secrétariat avait auparavant joué ce rôle d'intermédiaire financier sur une base ad hoc et informelle. En collaboration avec les membres du conseil d'administration et du CA, une politique visant à communiquer clairement à ses donateurs, à ses membres et à son personnel la manière dont elle entend procéder à la reconduction des subventions a été élaborée, ainsi que les principaux critères qu'elle prendrait en compte pour la reconduction du financement de base ou pour agir en tant qu'intermédiaire dans la reconduction du financement. Étant donné les liens étroits avec la collecte de fonds, la politique a été élargie pour inclure des dispositions sur la manière dont PCQVP procédera à une collecte de fonds conjointe avec les coalitions ou membres nationaux de PCQVP. Cela comprenait à la fois une collecte de fonds conjointe entre le secrétariat et les membres, le financement étant acheminé par le secrétariat, ainsi que le soutien technique du secrétariat à la collecte de fonds directe des membres auprès des donateurs (aucun financement ne transitant par le biais du secrétariat).

Depuis la mise en place de cette politique, le secrétariat de PCQVP a participé à divers processus conjoints de collecte de fonds et a accordé au moins 71 subventions à ses membres au cours de la période d'examen pour une valeur totale de plus de 2 millions de £. Des défis et des leçons ont été tirés au cours du processus, mais ils n'ont pas été pris en compte de manière systématique ou exhaustive, d'où la décision de commander cet examen à un consultant indépendant. Au-delà des révisions de la politique, nous espérons qu'elle délivrera des informations utiles en vue de la stratégie plus large de collecte de fonds de PCQVP, alors que le secrétariat et le mouvement commencent la mise en œuvre de la nouvelle stratégie quinquennale, Vision 2025. Cet examen éclaire également la manière dont le secrétariat peut tirer parti de la collecte de fonds conjointe et du travail de collaboration avec les membres pour renforcer la capacité des membres et la préparation générale du mouvement à relever les objectifs inscrits dans la stratégie Vision 2025.

Les conclusions du rapport couvrent les principales tendances, les avantages et les risques, les moteurs, ainsi que les forces et les faiblesses de la politique conjointe de collecte de fonds et de réorientation de subventions de PCQVP. Elles sont suivies de recommandations qui touchent à des considérations stratégiques et de mise en œuvre. Un document méthodologique détaillant la réalisation de cette étude et une courte analyse documentaire sont fournis dans des annexes séparées.



Conclusions

1. TENDANCES EN MATIÈRE DE COLLECTE DE FONDS ET DE RÉORIENTATION DE SUBVENTIONS DE PCQVP

PCQVP¹ a réalisé des progrès extraordinaires en consolidant sa position financière et en diversifiant sa base de financement. Les entretiens avec les donateurs suggèrent que PCQVP occupe une position unique dans l'écosystème de la gouvernance de l'industrie extractive et que ses donateurs apprécient son travail. Une analyse des subventions accordées par PCQVP à des tiers montre que la valeur des subventions accordées par PCQVP a augmenté de manière significative au cours de la période d'examen. Au fil du temps, une diminution constante de la valeur moyenne des subventions accordées aux organisations des « pays du Nord » et une augmentation de la valeur moyenne des subventions accordées aux organisations en Afrique ont été constatées. L'augmentation de la valeur des subventions et la diversité des juridictions peuvent accroître les risques de conformité et d'exécution des nouvelles subventions.

2. AVANTAGES ET RISQUES IDENTIFIÉS DE LA COLLECTE DE FONDS CONJOINTE ET DE LA RÉORIENTATION DES SUBVENTIONS

Les entretiens avec les personnes interrogées suggèrent que des avantages importants se sont matérialisés grâce à la collecte conjointe de fonds et à la réorientation des subventions jusqu'à présent, alors que des risques critiques ne se sont pas présentés. Parmi les principaux avantages figurent un meilleur accès au financement pour les membres, ainsi que des propositions et des plans plus solides. Parmi les risques, il n'existe aucune preuve de concurrence pour les ressources, de dissuasion à la collecte de fonds par les coalitions elles-mêmes ou de l'existence de risques programmatiques, financiers ou de réputation majeurs. Dans l'ensemble, aucun répondant n'a suggéré un changement du rôle de PCQVP dans la poursuite d'une collecte de fonds conjointe avec les membres et dans la réorientation des subventions à ces derniers.

3. MOTEURS DE LA COLLECTE DE FONDS CONJOINTE

À un niveau élevé, on constate une réflexion stratégique et des processus clairs dans la prise de décisions sur la poursuite ou non d'une collecte de fonds conjointe. La priorité du secrétariat lors de la phase révisée visait à accroître et à diversifier la base de donateurs de PCQVP. En procédant ainsi, il a tenu compte de l'alignement stratégique, ainsi que de sa propre capacité, qui a été évaluée en termes dynamiques, les subventions des donateurs étant considérées comme des opportunités de croissance. Toutefois, en ce qui concerne les décisions de partenariat avec les membres, davantage de clarté est nécessaire sur la manière d'interpréter les critères énoncés dans la politique, ainsi que sur les processus et les systèmes permettant de vérifier la manière dont ces critères ont été évalués.

Établissement de partenariats stratégiques avec les donateurs

Le secrétariat a été intentionnel dans la poursuite de la collecte de fonds conjointe, motivé par la nécessité de financer la stratégie, en se protégeant contre les fluctuations futures des dépenses et du financement. Ce faisant, il a trouvé un équilibre entre ses propres préférences thématiques et celles des pays et des donateurs. Un membre du personnel a fait remarquer qu'il aurait pu être plus convaincant dans la négociation de la portée des pays avec un donateur. Mais les résultats d'une

¹ Pour plus de facilité, PCQVP est employé pour se référer au secrétariat de PCQVP.



autre subvention d'un donateur suggèrent que le secrétariat a plaidé avec succès pour que ses priorités nationales soient incluses dans le champ d'application du financement, en s'étendant au-delà des limites fixées par le donateur dans l'appel à candidatures. À l'avenir, le secrétariat peut tirer parti de la crédibilité et de la confiance qui se sont progressivement établies auprès des donateurs et de sa position financière plus solide pour négocier l'étendue du financement des donateurs (ou, le cas échéant, adapter l'étendue, dans le cas du renouvellement des subventions).

Capacité programmatique du secrétariat et charge administrative liée aux subventions

La capacité programmatique et la charge administrative du secrétariat dans les décisions relatives aux possibilités de collecte de fonds sont prises en compte. Lorsque des subventions importantes ont été sollicitées, elles ont été utilisées pour renforcer la capacité du secrétariat à les mettre en œuvre. Deux subventions de donateurs plus modestes (d'environ 100 000 £) ont été perçues par certains membres du personnel comme étant indûment lourdes, compte tenu des montants de financement relativement faibles et des exigences financières et opérationnelles élevées. On ne sait pas exactement à quel point cela aurait pu être prévu. Toutefois, ces cas suggèrent qu'il est nécessaire d'accorder une plus grande attention à l'évaluation de la charge administrative qui pèse sur le secrétariat dans son ensemble et sur chaque membre du personnel.

Alignement stratégique

L'alignement sur la stratégie mondiale de PCQVP est l'un des facteurs les plus importants pris en compte dans les décisions de collecte de fonds conjointe, comme le montrent les réponses du personnel et l'examen de la portée des subventions recherchées. Cependant, le soutien à la collecte de fonds dirigée par les membres² présente des zones d'ombre qui peuvent nécessiter une plus grande clarté sur i) le fait de savoir si le secrétariat doit soutenir la collecte de fonds dirigée par les membres lorsque celle-ci n'est pas parfaitement alignée avec sa stratégie mondiale et ii) le niveau d'implication du secrétariat dans la mise en œuvre des projets qui en résultent. Plus le secrétariat est impliqué dans le soutien à la collecte de fonds menée par les membres, plus les donateurs s'attendent à ce qu'il supervise également la mise en œuvre.

Critères d'éligibilité des membres de PCQVP pour la collecte de fonds conjointe

Le personnel est capable d'articuler de manière réfléchie et stratégique les facteurs qui déterminent le choix des partenaires membres et les compromis. Inévitablement, la pertinence par rapport à l'objectif d'un donateur ou d'un pays de base constitue un facteur clé. Les autres critères d'éligibilité des membres sont considérés différemment par les différents membres du personnel et les décisions sont fortement contextualisées. Les critères contenus dans la politique sont perçus comme importants, mais le personnel suggère que davantage de clarté est nécessaire sur la façon de les interpréter, ainsi que sur les systèmes et les processus de vérification. Un membre a plaidé en faveur d'un certain degré de flexibilité pour permettre une interprétation dynamique des critères, tout en identifiant explicitement les cas où les membres ne satisfont pas aux critères et en apportant des réponses adéquates en matière de renforcement des capacités.

4. MOTEURS DE LA RÉORIENTATION DES FONDS DE BASE

Les fonds de base ont été largement utilisés pour soutenir les fonctions de base de la coalition, conformément à la politique, bien qu'une réorientation vers le soutien de travaux thématiques de fond soit en cours dans la pratique. Dans l'ensemble, cet examen suggère que le personnel prend

² La collecte de fonds dirigée par les membres se réfère aux cas de collecte de fonds effectuée par les membres avec l'assistance technique du secrétariat, tous les fonds allant directement aux membres (c'est-à-dire que le secrétariat ne reçoit, ne gère ou ne redistribue aucun fonds).



des décisions réfléchies concernant le renouvellement des subventions des fonds de base, mais les critères de la politique sont interprétés différemment, à la lumière de différentes stratégies sous-jacentes. Lorsque les fonds de base sont utilisés pour soutenir les coalitions en cas de déficit de financement, les décisions sont prises en fonction des preuves de l'impact passé et de la possibilité de générer un impact plus important au moyen d'un financement supplémentaire. Lors de l'utilisation des fonds de base pour réengager les coalitions, les critères d'adhésion aux principes opérationnels de PCQVP et la preuve d'un engagement actif dans la campagne sont de facto dépriorisés.

5. FORCES ET FAIBLESSES DE L'APPROCHE ET DES PROCESSUS DE COLLECTE DE FONDS CONJOINTE ET DE RÉORIENTATION DES SUBVENTIONS

Stratégie et politiques

PCQVP a élaboré une série de documents (stratégie de financement et politique conjointe de collecte de fonds et de réorientation des subventions) qui, ensemble, déterminent son approche de la collecte de fonds. Ces documents contiennent des principes essentiels et certains domaines peuvent être mis à jour pour refléter les leçons apprises jusqu'à présent. La stratégie de financement pourrait être plus intentionnelle en établissant des priorités (y compris pour la collecte de fonds conjointe) en vue de financer les domaines clés de la stratégie Vision 2025 qui ont besoin de ressources supplémentaires. Il s'agirait d'identifier les éléments de la stratégie qui nécessitent un financement, de déterminer quels donateurs peuvent combler ces lacunes et de les cibler.

Sensibilisation et utilisation de la politique de collecte de fonds conjointe et de réorientation des subventions

Bien que la connaissance de la politique au sein du secrétariat soit bonne, un membre du personnel a suggéré que la traduction de ses dispositions en listes de contrôle plus pratiques et plus précises augmenterait son utilisation en vue du travail quotidien. Parmi les membres de PCQVP, les niveaux de connaissance actuels peuvent être faibles, ce qui empêche probablement les membres de comprendre et de bénéficier des mécanismes de soutien décrits dans le document.

Lancement de la collecte de fonds conjointe et sensibilisation des donateurs

Bien que la grande majorité des collectes de fonds conjointes soient initiées par le secrétariat, il existe des rapports de membres s'adressant au personnel pour obtenir des conseils sur la collecte de fonds et l'élaboration de propositions. Une analyse des principales possibilités de collecte de fonds initiée par le secrétariat suggère que son approche a été proactive et que le personnel a collaboré stratégiquement en engageant les donateurs au fil du temps pour tracer un chemin qui a conduit à une collecte de fonds réussie.

Planification de l'élaboration des propositions et mise en œuvre

Lorsqu'il s'agit de compiler des propositions complexes et multipays nécessitant la contribution de différents personnels, services et membres, PCQVP peut mieux planifier l'élaboration des propositions, du budget et la diligence raisonnable. Il s'agit notamment d'anticiper et de répartir les tâches entre le personnel des différents services et membres. Les membres indiquent que la qualité de la consultation est mitigée, en fonction des propositions et du temps disponible, mais ils apprécient la charge énorme que le secrétariat assume en soumettant des propositions. Dans l'ensemble, les membres interrogés ont noté des améliorations dans la consultation et la co-conception des récentes propositions.



Collaboration après soumission

Le retour d'information sur la collaboration après l'approbation des subventions des donateurs a varié en fonction des subventions discutées. L'un des membres a fait part d'un vif désir d'efforts plus proactifs pour impliquer les membres dans la discussion de stratégies communes, et pour comprendre les exigences des donateurs et l'évolution des attentes. En général, les subventions récentes des donateurs s'accompagnent d'approches communes en matière de communication, d'apprentissage et de partage que les membres considèrent comme essentielles pour établir une compréhension commune des progrès et favoriser l'apprentissage partagé.

Décisions de subventions de base et documentation

Les décisions relatives aux subventions de base sont prises par les membres du personnel concernés et leur responsable au cours des processus de plan de travail, en évaluant l'alignement sur les priorités stratégiques. Toutefois, aucun système n'est mis en place pour documenter ces décisions et il ne semble pas y avoir de diligence raisonnable. Ces lacunes doivent faire l'objet d'une attention particulière à l'avenir.



PUBLIEZ CE QUE
VOUS PAYEZ

Recommandations

Concernant le renforcement de la stratégie et des politiques qui régissent la collecte de fonds, la réorientation des subventions et la diligence raisonnable :

- **Donner systématiquement la priorité à la participation du secrétariat à toute forme de collecte de fonds** (la sienne, celle avec les membres et le soutien à la collecte de fonds menée par les membres) en fonction des priorités stratégiques et de la charge prévue. Cela peut s'effectuer en combinant les stratégies suivantes :
 - ! **Concentrer la collecte de fonds sur les aspects sous-financés de la stratégie mondiale**, en identifiant les thèmes de la stratégie Vision 2025 qui sont sous-financés, en cartographiant les donateurs intéressés par ces thèmes et en concentrant les efforts de collecte de fonds sur ceux-ci.
 - ! **Aligner toute forme de collecte de fonds sur la stratégie et les plans mondiaux**, en veillant à ce que la collecte de fonds propre et conjointe du secrétariat continue d'être guidée par le plan opérationnel, conformément à la pratique actuelle, et que le soutien à la collecte de fonds dirigée par les membres soit au minimum aligné sur la stratégie Vision 2025.
 - ! **Évaluer ex ante l'octroi de nouvelles subventions et la charge de la mise en œuvre pour toutes les modalités de collecte de fonds**. Bien que cela ait été réalisé pour sa propre collecte de fonds et la collecte conjointe, le secrétariat doit discuter en amont avec les membres et les donateurs du niveau de soutien attendu dans la mise en œuvre des projets menés par les membres pour lesquels il aide à collecter des fonds. Le secrétariat peut alors prendre en compte ces attentes dans ses propres calculs pour savoir si, et dans quelle mesure, il peut fournir le soutien demandé.
 - ! **Réviser le seuil minimum pour la collecte de fonds à 100 000 £**. Notant que certaines subventions limitées de donateurs allant de 50 000 à 100 000 £ ont été assez lourdes à gérer, il est recommandé que PCQVP augmente de 50 000 à 100 000 £ le seuil minimum de financement qu'il recherchera. Conformément à la pratique actuelle, tout don inférieur à ce seuil continuera d'être évalué en fonction de son rapport coût-bénéfice.
- **Réviser la politique de collecte de fonds conjointe et de réorientation des subventions** pour refléter les révisions conceptuelles proposées des rôles du secrétariat dans la collecte de fonds (c'est-à-dire distinguer la collecte de fonds conjointe du soutien à la collecte de fonds dirigée par les membres), les leçons tirées de ce rapport et les évolutions dans la pratique de PCQVP.
- **Développer une approche de la diligence raisonnable axée sur le risque et gérable**. Il est recommandé d'exercer une diligence raisonnable en fonction du risque, en tenant compte du montant des subventions (la diligence raisonnable pourrait être simplifiée ou abandonnée pour les petites subventions) et des relations existantes (la diligence raisonnable sur les bénéficiaires existants pourrait être effectuée tous les deux ou trois ans et non pour chaque nouvelle subvention). Le processus de diligence raisonnable doit être simple et gérable.

Concernant le renforcement de la mise en œuvre des processus stratégiques et opérationnels pour la collecte de fonds, l'octroi de nouvelles subventions et la diligence raisonnable :

- **Sensibiliser davantage les membres aux dispositions de la politique conjointe de collecte de fonds et de réorientation des subventions**, notamment en communiquant la politique révisée par courrier électronique, lors des réunions de PCQVP ou par une interaction continue du personnel avec les membres.



- **Élaborer et diffuser en interne une grille de responsabilité organisationnelle DARCI³** pour définir sans ambiguïté les rôles et responsabilités des principaux titulaires de postes, notamment en ce qui concerne la personne qui est principalement responsable des processus tels que la décision de rechercher un financement, l'élaboration des propositions, la gestion des subventions des donateurs, la diligence raisonnable, la planification et la budgétisation, ainsi que la personne qui doit être consultée ou informée et qui approuve les décisions.
- **Envisager la mise en place de mécanismes de coordination interne qui garantissent une prise de décision régulière et concertée**, avec la participation des principaux titulaires de postes et services (par exemple, direction générale, programme, finances, collecte de fonds). Les options comprennent :
 - un comité de collecte de fonds, pour diriger et examiner régulièrement l'avancement de la collecte de fonds.
 - des examens réguliers des subventions des donateurs, afin d'évaluer les progrès et les problèmes liés à la mise en œuvre des principales subventions à usage restreint des donateurs.
 - un comité annuel de planification et de budgétisation, chargé de prendre des décisions sur les affectations budgétaires, y compris sur la réattribution des fonds.
- **Élaborer des listes de contrôle ou des modèles pratiques pour aider le personnel à prendre des décisions et améliorer la documentation.** Différents outils pourraient être développés pour aider le personnel à prendre des décisions concernant la collecte de fonds conjointe, le soutien à la collecte de fonds dirigée par les membres et la redistribution des fonds de base. L'accent doit être mis sur l'évaluation des membres par rapport aux critères d'éligibilité et sur l'identification explicite des risques et des réponses en matière de gestion des risques.
- **Maintenir les niveaux actuels de divulgation des subventions des donateurs et des subventions de tiers dans les rapports annuels** et, en priorité, envisager des options pour accroître les informations sur la portée des nouvelles subventions (par exemple, une brève description de la portée et des objectifs de chaque subvention pourrait être ajoutée aux rapports annuels).
- **Comblent les lacunes critiques en matière de personnel**, la priorité étant accordée à un responsable de la collecte de fonds⁴. Il est également important qu'une personne soit désignée pour coordonner la gestion des subventions et la diligence raisonnable. En fonction de la répartition de la charge de travail, il pourrait s'agir d'un membre existant de l'équipe financière ou d'un nouveau responsable des subventions à recruter (à noter que le récent examen des ressources humaines du secrétariat a envisagé explicitement cette possibilité d'embauche).

³ Pour plus d'informations, veuillez accéder à : <https://www.impactbnd.com/blog/what-is-the-darci-accountability-grid>

⁴ Ce poste a été pourvu avec succès en avril 2020 alors que cet examen était en cours de finalisation.



Annexe A : méthodologie

Cette annexe décrit les sources d'information, l'approche analytique et les limites de l'examen de la collecte de fonds conjointe et de la réorientation de subventions.

1. Sources d'informations

Les informations nécessaires à l'examen ont été recueillies par le biais d'une révision interne des documents et d'entretiens avec les principales parties prenantes. Une courte analyse documentaire a également été réalisée.

Révision interne des documents : il était ciblé et comprenait des stratégies et des politiques clés qui détaillent la manière dont PCQVP aborde la collecte de fonds et la réorientation des subventions, ainsi que des documents qui fournissent un contexte utile à la portée du rapport. Les rapports annuels ont fourni des données et des informations utiles sur la portée et l'ampleur des subventions des donateurs et de réorientation de ces dernières. Ils ont été complétés par des données plus granulaires communiquées par l'équipe financière de PCQVP (provenant du registre des contrats). Aucun document spécifique aux subventions n'a été passé en revue.

Révision de la documentation : pour situer le contexte de ce rapport, un certain nombre de ressources externes ont été examinées sur des aspects relevant du champ d'application du rapport. En général, il existe peu d'informations publiques sur la manière dont les réseaux abordent les accords de réattribution de subventions et traitent les avantages et les inconvénients de cette approche. Quelques enseignements transférables ont été tirés de la pratique des organismes d'octroi de subventions, y compris des bailleurs de fonds. Dans l'ensemble, la portée de l'analyse documentaire a été très limitée.

Entretiens : des entretiens ont été menés avec les principaux publics et bénéficiaires de la politique, principalement ceux qui témoignent d'une expérience directe de sa formulation et de sa mise en œuvre. Une première liste et un objectif de 20 répondants ont été identifiés par le secrétariat de PCQVP, sur la base des parties prenantes susceptibles de révéler les informations les plus utiles pour l'examen. Les personnes à interroger ont été choisies de manière à assurer la diversité de l'échantillon, en termes de répartition géographique, de valeur des sous-subventions (élevée et faible), de diversité linguistique, de résultats des subventions (positifs, moins positifs) et de capacité de base des coalitions. Au fil des entretiens, d'autres répondants ont été identifiés sur la base des informations recueillies lors des entretiens précédents.

En fin de compte, 18 personnes ont été interrogées comme suit :

- Sept membres du personnel de PCQVP, dont trois de l'équipe de direction et quatre coordinateurs régionaux.
- Six coalitions nationales ou membres de PCQVP, dont quatre coordonnateurs de coalition nationale et deux directeurs.
- Cinq donateurs de PCQVP.

Certaines de ces personnes ont également été interrogées en raison des perspectives qu'elles pouvaient apporter grâce à leurs rôles passés ou alternatifs. Une des personnes interrogées était membre du personnel pendant la période d'examen tandis que trois autres étaient des membres actuels ou anciens du Conseil mondial de PCQVP. Des efforts ont été déployés pour atteindre deux autres membres de PCQVP et deux autres donateurs, mais ils n'ont pas abouti.



L'annexe B indique la liste complète des répondants. Le tableau 1 présente un résumé des principales données des répondants, réparties par type, par sexe et par équilibre régional. Dans l'ensemble, l'échantillon était suffisamment équilibré et représentatif pour un examen de cette nature.

Tableau 1 - Répartition des personnes interrogées par type, sexe et région

	Nombre	Pourcentage
Type de répondant		
Membre du personnel	7	39 %
Organisation ou coalition de membres	6	33 %
Donateur	5	28 %
Sexe		
Masculin	10	56 %
Féminin	8	44 %
Région		
Afrique	5	28 %
Asie centrale et Caucase	2	11 %
Europe	6	33 %
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2	11 %
Amérique du Nord	3	17 %
Total	18	

2. Approche en matière de collecte des données

Le processus de collecte et d'analyse des données a été guidé par un ensemble de questions de recherche élaborées par le secrétariat PCQVP et détaillées dans les termes de référence de cette mission (encadré 1).

Encadré 1 - Questions tirées des termes de référence de l'examen

- Quels ont été les succès et les défis des décisions et des processus de financement et de réorientation des subventions de PCQVP à ce jour ?
- Quelles ont été les expériences des coalitions et des membres de PCQVP au cours des trois dernières années en tant que sous-bénéficiaires de PCQVP ? Comment ces expériences peuvent-elles éclairer la politique révisée ?
- Quelle a été l'expérience des donateurs dont les fonds ont été sous-financés par le secrétariat, et comment peut-on améliorer la communication et la coordination entre eux ?
- Dans quelles circonstances PCQVP peut-il/doit-il s'engager dans une collecte de fonds conjointe avec les coalitions/membres nationaux de 2020 à 2025 ?
- Sur quels critères PCQVP doit-il se fonder pour accorder à nouveau ses fonds à usage non restreint (de base) au cours des cinq prochaines années (en référence à la stratégie Vision 2025) ? Par exemple, l'opportunité stratégique, le financement de démarrage pour les coalitions non financées ou les fonds mixtes pour obtenir le soutien d'autres donateurs.



- À quel seuil les fonds de PCQVP doivent-ils être sous-financés pour plusieurs membres de la coalition (par opposition à un seul sous-financé), afin d'éviter les goulets d'étranglement et de résoudre les problèmes de capacité d'absorption ?
- Quelles sont les attentes actuelles et futures des membres de PCQVP et des donateurs quant au rôle de subventionnement de PCQVP ?
- Quels sont les avantages et les risques pour PCQVP en tant que subventionneur du réseau ? Comment les risques peuvent-ils être atténués ?
- Quels sont les processus actuels d'identification et d'évaluation des capacités organisationnelles et comment peuvent-ils être améliorés ?

Ces questions et une réunion initiale avec l'équipe de direction du secrétariat ont permis d'obtenir des informations clés, des questions, des dilemmes et des préoccupations à approfondir par la collecte de données supplémentaires. Cela a permis d'éclairer l'analyse documentaire et l'examen de la documentation, qui ont à leur tour éclairé la portée de la collecte de données primaires, grâce à l'élaboration de guides d'entretien génériques.

Les questions d'entretien ont été formulées de manière générale et ont abordé différents angles avec différents répondants, en fonction de leur capacité à donner un aperçu des différents aspects de cet examen. Par conséquent, toutes les questions n'ont pas été posées à l'ensemble des répondants et la formulation des questions a été adaptée aux perspectives et au positionnement du répondant. Certaines questions destinées aux membres du personnel et aux organisations membres de PCQVP ont été semi-structurées afin d'essayer de générer des données quantitatives pour l'analyse. Trois réunions ont eu lieu avec le directeur de l'engagement des membres tout au long de la collecte des données afin de combler les lacunes en matière d'information ou d'obtenir un retour d'information sur les questions émergentes. La plus grande partie de la collecte de données a eu lieu en février 2020.

3. Approche analytique et limites

Méthodes mixtes : la collecte de données et l'approche analytique comprenaient à la fois des éléments qualitatifs et quantitatifs. L'analyse qualitative a été prédominante, car elle a été jugée la plus utile pour fournir un contexte pertinent à toute conclusion et recommandation. Ainsi, la plupart des questions des instruments d'entretien étaient ouvertes et l'approche de la discussion était itérative.

Cela dit, l'analyse quantitative a été utilisée pour fournir des tendances comparatives lorsque cela permettait d'obtenir des informations intéressantes. Deux types d'approches ont été utilisés :

- L'analyse des données financières et des subventions existantes mises à disposition par PCQVP (par exemple, à partir des rapports annuels et du registre des contrats). Les données présentaient certaines lacunes et limites. Par exemple, les données du registre des contrats étaient fragmentaires pour les premières années examinées et plus solides pour les dernières années. Des clauses de non-responsabilité et des notes sur l'utilisation de ces données sont ajoutées dans le rapport. Dans l'ensemble, il est peu probable que les lacunes dans les données aient eu un impact significatif sur les tendances et les idées qui ressortent de l'analyse quantitative.
- La tabulation et l'analyse des données provenant des entretiens, en particulier d'un certain nombre de questions fermées, ainsi que des questions ouvertes qui pourraient être tabulées. Ce



type d'analyse n'a été réalisé que lorsque les données pouvaient être obtenues auprès des répondants concernés et que l'analyse quantitative apportait des informations pertinentes.

Triangulation des données et objectivité : les meilleures tentatives ont servi à trianguler les données provenant de différentes sources (telles que des documents et des entretiens) et de différents entretiens qui ont apporté des perspectives complémentaires ou alternatives (par exemple, le personnel de PCQVP, les coalitions et les organisations membres ou les donateurs connaissant la même subvention).

Cela dit, toutes les données n'ont pas pu être triangulées. Il y avait des questions, des pays ou des subventions pour lesquels les informations ne pouvaient être obtenues qu'auprès d'un seul répondant, ou de plusieurs répondants du même groupe. En conséquence, le rapport tente de différencier les opinions rapportées par des répondants sélectionnés des « preuves », c'est-à-dire des opinions qui triangulent à travers un nombre suffisant de sources pour être considérées comme objectives.

Afin de réduire la marge de manœuvre pour l'amplification des opinions subjectives, l'approche de Latour en matière d'objectivité a été appliquée. Celle-ci consiste à permettre à un évaluateur, en l'occurrence le secrétariat de PCQVP, de « s'opposer à ce qui est dit sur eux » afin de renforcer la pertinence des conclusions et d'éclairer l'élaboration de recommandations solides et précises.

Concrètement, il s'agissait des éléments suivants :

- ! Solliciter un retour d'information sur le projet de rapport et les conclusions du secrétariat afin d'obtenir des réactions générales et de discuter de certaines questions qui sont ressorties de l'examen.
- ! S'inspirer de ces réactions pour introduire des révisions aux conclusions, le cas échéant, et élaborer une série de recommandations pertinentes.

Anonymat : les entretiens ont été menés dans des conditions d'anonymat total afin de favoriser la franchise des répondants. Ainsi, les commentaires des répondants dans le rapport sont fournis en utilisant les groupes génériques suivants : Personnel de PCQVP, membre(s)/coalition(s) de PCQVP, donateur(s) de PCQVP.

Analyse ventilée par sexe : la ventilation de l'analyse par sexe a été envisagée, mais non réalisée, étant donné la petite taille de l'échantillon entre et au sein des groupes, et l'absence apparente de variance des perspectives entre les groupes de sexe.



Annexe B : répondants

#	Nom de la personne interrogée	Rôle principal	Rôle secondaire (le cas échéant)	Type
1	Caroline Macleod	Directrice des finances et des opérations		Personnel
2	Demba Seydi	Coordinateur régional pour l'Afrique de l'Ouest francophone		Personnel
3	Elisa Peter	Directrice exécutive		Personnel
4	Emil Omarov	Coordinateur régional pour l'Eurasie		Personnel
5	Nelly Busingye	Coordinatrice régionale pour l'Afrique orientale et méridionale		Personnel
6	Pierre Saade	Coordinateur régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (MENA)	Ancien donateur	Personnel
7	Stephanie Rochford	Directrice de l'Engagement des membres		Personnel
8	Camilo Nhancale	OSC, Plate-forme pour les ressources naturelles et l'industrie extractive	Ancien membre du Conseil mondial de PCQVP	Membre/coalition
9	Diana El Kaissy	Directrice exécutive de l'Initiative libanaise pour le pétrole et le gaz	Ancien membre du personnel	Membre/coalition
10	Emily Nickerson	Directrice, Publiez Ce Que Vous Payez Canada		Membre/coalition



11	Kalia Moldogazieva	Directrice, Centre de développement humain « Tree of Life »		Membre/coalition
12	Miles Litvinoff	Coordinateur national, PCQVP Royaume-Uni	Membre du Conseil mondial	Membre/coalition
13	Peter Egbule	Coordinateur national, Publiez Ce Que Vous Payez Nigeria		Membre/coalition
14	Andrew Clarke	Directeur de Luminate		Donateur
15	Ibrahim Bangura	Responsable de la gouvernance économique de l'Open Society Initiative for West Africa (OSIWA)		Donateur
16	Joseph Asunka	Administrateur de programme, Développement mondial et population de la William and Flora Hewlett Foundation		Donateur
17	Joseph Williams	Administrateur principal/responsable du plaidoyer du Natural Resource Governance Institute (NRGI)	Membre du Conseil mondial	Donateur
18	Sarah Pray	Directrice, Programme de plaidoyer pour la gouvernance économique et le programme de justice économique, Open Society Foundations		Donateur



**PUBLIEZ CE QUE
VOUS PAYEZ**

Email: info@pwyp.org

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

 www.facebook.com/PublishWhatYouPay

www.pwyp.org

© Publish What You Pay 2020

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