



Diagnostic de corruption dans le secteur extractif : un outil de recherche et d'action

Deuxième édition

SUSANNAH FITZGERALD, ALEX GILLIES, SEBASTIAN SAHLA, MATTHIEU SALOMON ET TOM SHIPLEY

DÉCEMBRE 2023

Table des matières

Résumé	3
Introduction	7
Approche adoptée	17
Étape 1 : Choisir un secteur ou une matière première, et définir des objectifs	19
Étape 2 : Examiner les données existantes	21
Étape 3 : Choisir les domaines d'intervention	27
Étape 4 : Diagnostiquer la corruption	30
Étape 5 : Prioriser les formes de corruption afin de passer à des fins d'intervention	36
Étape 6 : Élaborer un plan d'intervention	40
Étape 7 : Mettre en œuvre le plan d'intervention	46
Sources et consultations	50
ANNEXES	53
Étape 1. Modèle de termes de référence pour l'expert indépendant	53
Étape 2. Cahier de travail pour l'examen des données existantes	55
Étape 2. Modèles de rapport de synthèse	55
Étape 3. Modèle de tableau de sélection	57
Étape 4. Guides de recherche	58
Étape 4 et Étape 5. Modèle de tableau de diagnostic	59
Étape 6. Modèle de plan d'intervention	60

Résumé

La corruption du secteur extractif peut nuire aux efforts des pays riches en ressources naturelles visant à réduire la pauvreté, à diversifier leurs économies, à instaurer une gouvernance démocratique, ainsi qu'à lutter contre la crise climatique. Les effets déstabilisateurs qui en résultent ont également des répercussions dans le monde entier. Le fonctionnement des systèmes de corruption implique souvent l'aide de facilitateurs étrangers, de sorte que les fonds illicites sont libres de circuler dans d'autres pays. Ce guide de Natural Resource Governance Institute (NRGI) est conçu pour soutenir une intervention multipartite fondée sur des preuves afin de remédier à ces pratiques.

L'outil établit un processus structuré et participatif. Son utilisateur peut ainsi :

- Utiliser des preuves et les processus de consultation afin d'identifier les formes de corruption les plus susceptibles de se produire et d'entraîner des répercussions négatives pour les industries extractives d'un pays.
- Diagnostiquer les causes à l'origine de ces formes de corruption.
- Élaborer un plan d'intervention de lutte contre la corruption fondé sur des preuves et axé sur la prévention des pratiques de corruption futures.

Trois acteurs clés prennent part à chaque évaluation : l'organisation qui effectue le diagnostic (l'« utilisateur »), un expert indépendant responsable de la recherche (l'« expert indépendant ») et un groupe plus vaste de parties prenantes qui sont consultées à différentes étapes du processus. Nous recommandons de faire appel à un expert indépendant pour soutenir le processus, bien que l'utilisateur puisse potentiellement effectuer lui-même les recherches (étapes 2 et 4).

Figure 1. Sept étapes en vue du diagnostic de la corruption du secteur extractif



Le processus d'évaluation comporte sept étapes :



1

Choisir un secteur et définir des objectifs : L'utilisateur identifie le secteur ou la matière première et le niveau de gouvernance qui seront évalués, et formule un ensemble d'objectifs généraux qui décrivent les motivations de la réalisation du diagnostic. Les priorités de l'utilisateur sont censées guider cette étape, qui n'implique pas de recherche.



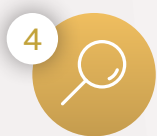
2

Examiner les données existantes : Au moyen d'une étude documentaire, l'expert indépendant examine un ensemble de données et d'analyses existantes portant sur la corruption et la gouvernance du secteur extractif du pays (p.ex. les données de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE), l'Indice de gouvernance des ressources naturelles de NRG, les anciennes affaires de corruption), à l'aide des questions directrices du cahier de travail de l'étape 2 (voir annexe) destinées à examiner les données existantes. L'expert indépendant produit un rapport de synthèse servant de base de données probantes afin de réduire le périmètre de l'évaluation menée à l'étape 3.



3

Choisir les domaines d'intervention : En fonction de l'étape 2 et des contributions des parties prenantes formulées au cours de l'atelier 1 (le premier des deux ou trois ateliers de consultation des parties prenantes), l'utilisateur remplit un tableau de sélection afin d'identifier les domaines d'intervention les plus pertinents en vue d'une analyse approfondie et de l'élaboration finale d'un plan d'intervention.



4

Diagnostiquer la corruption : L'expert indépendant réalise des recherches et des analyses approfondies sur les domaines d'intervention choisis afin de déterminer les formes communes de corruption, les raisons pour lesquelles elles se produisent et les contributions potentielles des différents acteurs pour y remédier. Les annexes contiennent un guide de recherche pour chaque domaine d'intervention. Les méthodes de recherche comprennent des entretiens, les réflexions des groupes de discussion, des recherches documentaires, ainsi que des enquêtes. L'expert indépendant rédige ensuite un rapport et complète un tableau résumant ses conclusions.



5

Prioriser les formes de corruption à des fins d'action : À l'aide du tableau de diagnostic et des contributions des parties prenantes formulées au cours de l'atelier 2, l'utilisateur priorise les formes de corruption identifiées à l'étape 4, en fonction de leur probabilité et de leurs répercussions, ainsi que de la faisabilité en matière de réforme.



6

Élaborer un plan d'intervention : Avec le soutien de l'expert indépendant, l'utilisateur fait appel à un groupe élargi de parties prenantes pertinentes pour élaborer un plan d'intervention (activité se déroulant lors de l'atelier 2, ou de l'atelier 3 si les étapes 5 et 6 ont lieu à la suite les unes des autres). Le plan d'intervention cible les formes de corruption classées par ordre de priorité au cours de l'étape 5. Il définit les objectifs, ainsi que les actions stratégiques nécessaires à leur réalisation. Le rapport de diagnostic et le plan d'intervention sont ensuite publiés.



7

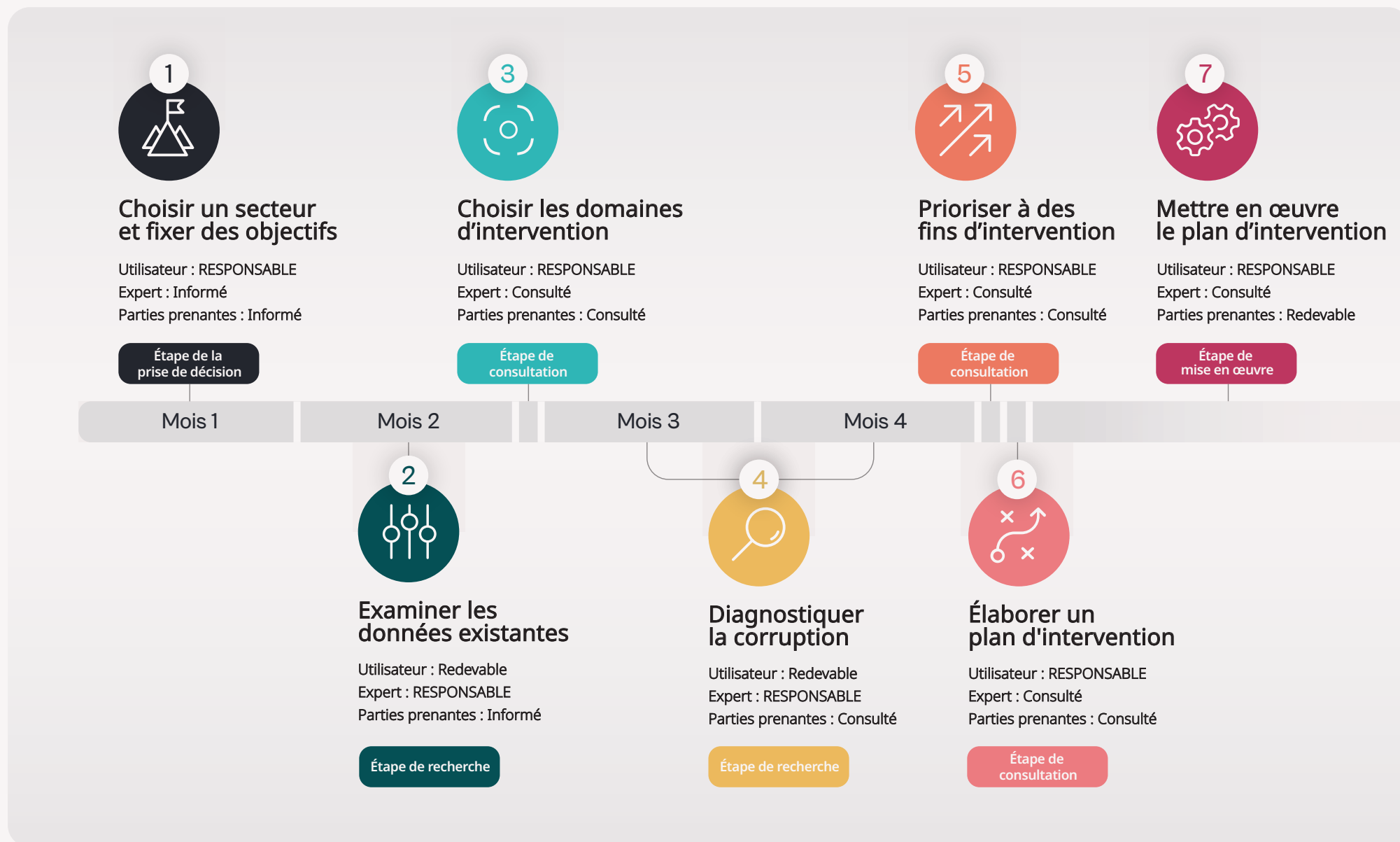
Mettre en œuvre le plan d'intervention : L'utilisateur conçoit une stratégie de dissémination et de plaidoyer en vue de partager les conclusions du processus de diagnostic, de soutenir la mise en œuvre par les acteurs pertinents et de contrôler les progrès de mise en œuvre du plan d'intervention convenu.

Nous avons conçu l'outil de diagnostic pour qu'il soit flexible, c'est-à-dire que l'utilisateur est libre d'adapter le contenu et le processus en fonction de ses besoins. Par conséquent, les calendriers peuvent varier, bien que la durée estimée du processus moyen nécessite environ quatre à six mois pour les étapes 1 à 6, avec un suivi lors des mois suivants dans le cadre de l'étape 7. Voir figure 2.

Cette mise à jour de décembre 2023 de l'outil publié à l'origine en août 2021 incorpore des informations acquises lors de l'utilisation de l'outil dans cinq contextes différents :

Mongolie, Colombie, Philippines, Guinée et Chili. Cette mise à jour accorde une plus grande importance à la mise en œuvre du plan d'intervention qui s'est avérée être la partie la plus complexe du processus. Nous avons créé une nouvelle septième étape consacrée explicitement sur cette question et tirant des leçons des efforts de lutte contre la corruption réussis dans d'autres secteurs afin d'aider les utilisateurs à transformer les plans sur papier en réformes concrètes et, finalement, en impacts concrets.

Figure 2. Calendrier et responsabilités





Introduction

La corruption du secteur extractif peut nuire aux efforts des pays riches en ressources naturelles visant à réduire la pauvreté, à diversifier leurs économies, à instaurer une gouvernance démocratique, ainsi qu'à lutter contre la crise climatique. Les effets déstabilisateurs qui en résultent ont également des répercussions dans le monde entier. Le fonctionnement des systèmes de corruption dépend souvent d'acteurs étrangers, de sorte que les fonds illicites sont libres de circuler dans d'autres pays. Grâce à cet outil de diagnostic, l'utilisateur peut identifier et comprendre les formes de corruption les plus préoccupantes dans différents domaines liés à la gouvernance du secteur extractif, tout en élaborant un plan d'intervention pour y remédier.

Quels résultats l'utilisateur peut-il obtenir grâce à l'outil ?

L'objectif principal de l'outil consiste à soutenir une intervention multipartite ciblée et fondée sur des preuves afin de lutter contre la corruption dans le secteur extractif.

Il établit un processus structuré et participatif, l'utilisateur peut ainsi :

- Utiliser des preuves et les processus de consultation afin d'identifier les formes de corruption les plus susceptibles de se produire et d'entraîner des répercussions négatives pour les industries extractives d'un pays.
- Diagnostiquer les causes à l'origine de ces formes de corruption.
- Élaborer et mettre en œuvre un plan d'intervention de lutte contre la corruption fondé sur des preuves et axé sur la prévention des pratiques de corruption futures.

L'outil s'appuie sur l'expérience de NRG, qui a entrepris l'analyse de quelques centaines d'affaires de corruption touchant le secteur extractif et la promotion de mesures de protection contre la corruption dans les pays riches en ressources naturelles dans le monde entier. Pour orienter sa conception, NRG a procédé à un examen approfondi d'autres méthodologies d'évaluation des risques de corruption et a consulté de nombreux experts (voir la section « Sources et consultations »).

À qui s'adresse l'outil, et à quel contexte est-il le plus approprié ?

Des acteurs divers souhaitent contribuer à la prévention de la corruption au sein du secteur extractif. Ils doivent déterminer la façon de cibler et de concevoir leurs interventions tout en impliquant des alliés dans ce processus stratégique. Cet outil vise à répondre à leurs besoins pratiques.

L'utilisateur de l'outil peut être une agence gouvernementale (nationale, infranationale et locale), une agence de lutte contre la corruption, un parlementaire, une organisation internationale, un groupe de la société civile, une communauté touchée par les activités extractives, un investisseur ou une entreprise privée. Les premiers utilisateurs de l'outil comprenaient les groupes multipartites de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) dans le cadre des efforts renouvelés de l'ITIE pour répondre aux défis posés par la corruption dans le secteur pétrolier, gazier et minier.¹

Plusieurs contextes peuvent nécessiter la réalisation d'un exercice de diagnostic de corruption.

¹ Charlotte Boyer et Matthieu Salomon, *How Anticorruption Actors Can Use the EITI Standard* (Natural Resource Governance Institute, 2023).

Par exemple, dans les situations suivantes :

- Les dirigeants politiques d'un pays demandent à la commission de lutte contre la corruption de mener des réformes, à la suite d'un scandale important touchant le secteur extractif.
- Le ministère des Mines ou du Pétrole d'un pays souhaite créer une base de données probantes et rallier le soutien des parties prenantes à ses efforts visant à renforcer l'intégrité.
- Un pays décide d'adhérer à l'ITIE dans le cadre de ses réformes de lutte contre la corruption et le groupe multipartite de l'ITIE veut s'assurer que ses efforts ciblent les principaux risques de corruption.
- Un groupe multipartite reçoit une recommandation dans son rapport de validation indiquant que le processus ITIE n'est pas suffisamment pertinent pour résoudre les problèmes de corruption du pays.
- Les institutions financières internationales souhaitent évaluer les risques de corruption du secteur, avant de réaliser un investissement ou d'allouer un prêt important, et identifier les mesures supplémentaires susceptibles d'être adoptées par les parties prenantes pour éviter que des problèmes passés ne se reproduisent.
- Un groupe ou une coalition de la société civile décide de renforcer son engagement dans la lutte contre la corruption touchant le secteur extractif et doit élaborer un plan stratégique.
- Un donateur international intègre la conduite d'un diagnostic de corruption dans le cadre de la planification d'une nouvelle phase d'engagement portant sur la gouvernance du secteur extractif d'un pays donné.
- La transition énergétique change la dynamique dans le secteur extractif d'un pays ou d'une région (par exemple, par le biais de l'augmentation des investissements et de l'intérêt pour l'extraction et le traitement de certains minéraux ou pour l'arrêt progressif des projets de combustibles fossiles) et de nouveaux risques de corruption émergent.

Comment l'outil fonctionne-t-il ?

L'outil a été conçu pour être flexible, car l'utilisateur présente des besoins différents, et dispose de temps et de ressources variables. Il adopte une approche modulaire, de sorte que l'utilisateur se concentre sur l'aspect prioritaire du secteur extractif de son pays.

Trois acteurs clés prennent part à chaque évaluation : l'organisation qui effectue le diagnostic (l'« utilisateur »), un expert indépendant responsable de la recherche (l'« expert indépendant ») et un groupe plus vaste de parties prenantes rattachées au gouvernement, à l'industrie et à la société civile, qui sont consultés de façon proactive à plusieurs stades du processus. Nous recommandons à l'utilisateur d'engager un expert indépendant pour soutenir le processus. Toutefois, si l'utilisateur dispose de ressources et de l'expertise adéquates, il peut éventuellement entreprendre lui-même la recherche diagnostique (étapes 2 et 4).

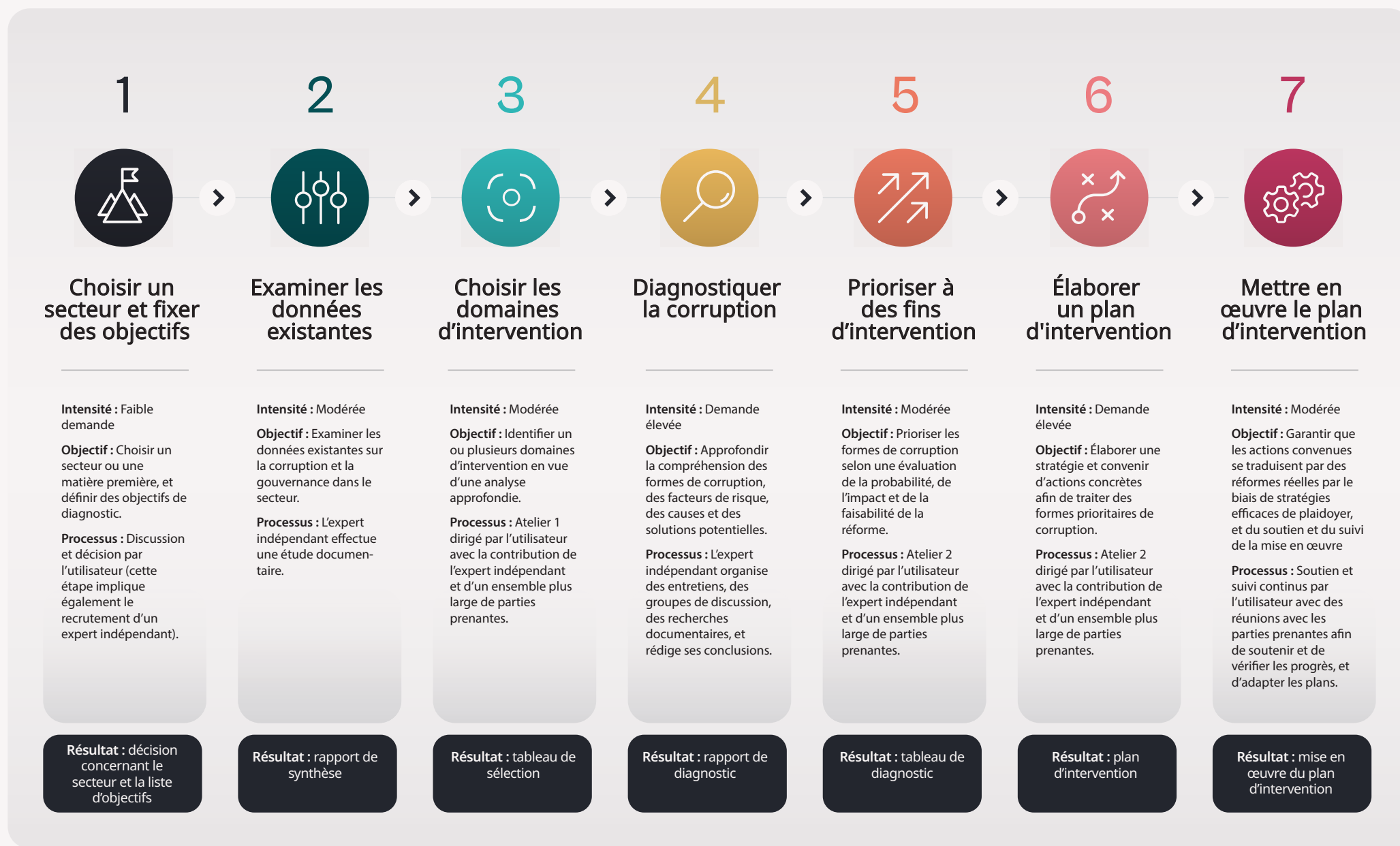
Le processus comprend sept étapes, représentées dans les figures 2 (ci-dessus) et 3 (ci-dessous).

- **Étape 1 :**
Choisir un secteur et définir des objectifs.
L'utilisateur décide du secteur (pétrolier, gazier ou minier) sur lequel il souhaite se concentrer, et choisit éventuellement une matière première spécifique (or, charbon, cuivre, etc.) et le niveau de gouvernance à évaluer. L'utilisateur formule également les objectifs généraux qui motivent sa décision de procéder à l'évaluation.
- **Étape 2 :**
Examiner les données existantes.
L'expert indépendant collecte les informations et les données existantes sur la corruption et les problèmes de gouvernance touchant le secteur, guidé par les questions directrices du cahier de travail de l'étape 2 pour examiner les données existantes (voir annexe). Il rédige ensuite un rapport de synthèse à l'aide de l'orientation ci-dessous et des modèles de rapport de synthèse de l'étape 2 (voir annexe).

- **Étape 3 : Choisir les domaines d'intervention.**
L'utilisateur s'appuie sur le rapport de synthèse et les contributions reçus au cours du premier des deux ou trois ateliers de consultation multipartite pour sélectionner le(s) domaine(s) sur le(s)quel(s) axer le diagnostic. Les domaines d'intervention peuvent intégrer une étape de la chaîne de décision du secteur extractif, ou l'un des sujets transversaux.
- **Étape 4 : Diagnostiquer la corruption.**
L'expert indépendant effectue des recherches et des analyses approfondies sur les domaines d'intervention choisis afin d'identifier les principales formes de corruption, les raisons pour lesquelles elles se produisent et les contributions potentielles des différents acteurs pour y remédier. Les méthodes de recherche comprennent des entretiens, les réflexions des groupes de discussion, des recherches documentaires, ainsi que des enquêtes. Pour chaque domaine d'intervention, nous fournissons un guide de recherche détaillé à l'étape 4 (annexe) afin d'orienter cet effort.
- **Étape 5 : Prioriser les formes de corruption à des fins d'action.**
Dans le cadre d'un deuxième atelier rassemblant de nombreuses parties prenantes, l'utilisateur priorise les formes de corruption à des fins d'action identifiées à l'étape 4, sur la base d'une évaluation de leur probabilité et de leur impact, ainsi que de la faisabilité en matière de réforme.
- **Étape 6 : Élaborer un plan d'intervention.**
Au cours du même atelier multipartite (ou d'un autre si les étapes 5 et 6 ont lieu à la suite les unes des autres), un plan d'intervention fait l'objet de discussions. Le plan final ciblera les formes de corruption les plus préoccupantes, et formulera des objectifs et des actions clairs pour y remédier.
- **Étape 7 : Mettre en œuvre le plan d'intervention.**
L'utilisateur conçoit une stratégie de dissémination et de plaidoyer en vue de partager les conclusions du processus de diagnostic, de soutenir la mise en œuvre par les acteurs pertinents et de contrôler les progrès de mise en œuvre du plan d'intervention convenu.
L'utilisateur peut également opter pour un processus plus léger ou bien plus approfondi. Ce guide décrit ce que nous considérons être un « cas d'utilisation standard ». Toutefois, l'utilisateur est libre d'envisager d'autres options, comme la réalisation d'une analyse plus générale, mais moins détaillée, couvrant un plus grand nombre de domaines d'intervention, et se concentrant sur chacun d'eux de manière moins approfondie.



Figure 3. Sept étapes en vue du diagnostic de la corruption du secteur extractif



Qu'entendons-nous par « corruption » ?

Les définitions de la corruption sont diverses, notamment au regard des actions, des acteurs et des formes d'avantages qu'implique cette pratique.² À des fins d'évaluation de la corruption dans le secteur extractif, nous avons adopté une approche globale.

Nous utilisons la définition de Transparency International pour caractériser la corruption, à savoir « le détournement à des fins privés d'un pouvoir confié en délégation ». Cette définition présente un avantage important : elle est largement reconnue et utilisée dans le monde entier. Elle est également générale, et peut donc couvrir un grand nombre d'abus de pouvoir et d'autres formes d'actes répréhensibles observés dans le secteur extractif.

Pour approfondir notre compréhension de la définition de Transparency International, nous considérons que :

- La corruption englobe différents types de pratiques, notamment les pots-de-vin, les détournements de fonds, le népotisme, le copinage, le trafic d'influence et les transactions intéressées.
- La corruption peut impliquer des actions légales et illégales. Certaines formes de corruption ne sont pas nécessairement interdites par les lois d'un pays, d'autant plus que les bénéficiaires de ces pratiques peuvent jouer un rôle dans la définition de ces lois. Les concepts de « captation des politiques » ou de « captation de l'État » sont essentiels pour comprendre la corruption touchant le secteur extractif dans de nombreux pays (voir encadré 2).
- Les profits et les préjudices de la corruption ne sont pas uniquement pécuniaires, mais bien souvent politiques. Les pots-de-vin consistent souvent en un échange d'argent contre un service. Néanmoins, les personnes pratiquent également la corruption pour leurs intérêts politiques à long terme ou au profit d'un groupe plus vaste. Dans de nombreux cas, la corruption est de nature systémique plutôt que transactionnelle.

- Divers acteurs privés et publics peuvent se voir « confier un pouvoir ». Les fonctionnaires, les entreprises, les organisations non gouvernementales, les dirigeants communautaires et les particuliers peuvent abuser de cette confiance et se livrer à des actes de corruption.
- La corruption se manifeste au niveau local, national et international. Alors que cet outil se concentre sur des évaluations sectorielles propres à certains pays, notre approche tient compte des rôles essentiels que les acteurs internationaux jouent souvent dans les mécanismes et la perpétuation de la corruption.

La corruption du secteur extractif, sous ses diverses formes, entraîne des répercussions très néfastes pour la société. Les revenus qui pourraient servir à financer les services sociaux, les infrastructures et d'autres biens publics finissent par profiter à un petit nombre d'individus bien connectés.

La corruption mène à une réglementation lacunaire, réduisant les recettes fiscales et permettant aux opérations du secteur d'infliger des dommages sur le plan social et environnemental. Elle a des répercussions sexospécifiques, car elle touche généralement les femmes et les minorités de genre de manière disproportionnée par rapport aux hommes, et accentue les inégalités entre eux.

Les peuples autochtones et d'autres groupes minoritaires et vulnérables subissent également des dommages démesurés. La corruption nuit à l'environnement des affaires, provoquant l'augmentation des coûts d'exploitation du secteur et désavantageant les entreprises qui s'engagent à agir de façon intègre. Elle porte également atteinte aux systèmes politiques, en entraînant des scandales déstabilisateurs, ainsi qu'en privant les citoyens de leurs droits.

2 Pour des discussions sur le débat en matière de définition, voir D. Hough *Analysing Corruption*, Newcastle: Agenda Publishing (2017) ; et M. Philip « The definition of political corruption » dans P. Heywood (éd.), *Routledge Handbook of Political Corruption*. Oxford : Routledge (2015) ; A.J. Heidenheimer « The context of analysis » dans A.J. Heidenheimer (éd.) *Political Corruption: Readings in Comparative Analysis*. New Brunswick, NJ : Transaction Books (1970).

→ Encadré 1.

Définitions : corruption, captation des politiques ou de la réglementation, et captation de l'État

Traditionnellement, la corruption est perçue comme impliquant une certaine forme de transaction qui nuit à une mise en œuvre en bonne et due forme des politiques ou de la réglementation, tel qu'un versement de pots-de-vin. Cependant, la corruption peut également prendre la forme d'une captation des politiques, de la réglementation ou de l'État qui consiste à corrompre le processus de création de politiques ou de réglementation. Ce type de corruption peut avoir lieu à la fois de manière illégale et légale.

La captation des politiques ou de la réglementation est le processus selon lequel des décisions de politiques publiques, ou le contenu ou l'application de règlements sont constamment ou à maintes reprises sont élaborés sans égard pour l'intérêt public et au profit d'un secteur, d'un groupe ou d'une personne spécifique. Cela peut se produire par des moyens illégaux, tels que le versement de pots-de-vin, mais également par des moyens légaux, tels que les dons politiques, les cadeaux de valeur excessive et l'hospitalité, ou le lobbying³.

La captation de l'État décrit « les efforts entrepris par des personnes ou des entreprises en vue de façonner la formation des lois, des politiques et des réglementations de l'État à leur propre avantage en fournissant des profits privés illicites aux fonctionnaires ». ⁴ Par exemple, dans certains pays, lorsqu'un fonctionnaire poursuit des intérêts commerciaux qui entrent en conflit avec ses fonctions publiques, cette pratique n'est pas considérée comme illégale. Dans d'autres, des entreprises puissantes influencent les fonctionnaires pour que ces derniers affaiblissent les réglementations qui s'appliquent à leurs activités.

Dans les situations de captation de l'État :

« Ce qui est capté n'est pas juste la réglementation, mais les fonctions étatiques fondamentales, dont la capacité à façonner les règles du jeu par le biais de réformes constitutionnelles et législatives, le pouvoir du mécénat qui facilite les nominations aux organes principaux détenteurs du pouvoir ou de surveillance, le pouvoir de distribution d'actifs et de fonds publics, et le pouvoir de réglementer l'espace dans lequel d'autres organes de surveillance, tels que les médias et la société civile, interviennent. La captation de l'État se produit lorsque ceux à qui ces pouvoirs ont été confiés en abusent constamment pour façonner les règles, les nominations, l'allocation de fonds publics et les droits afin qu'ils profitent à des groupes d'intérêt restreint au lieu de desservir l'intérêt public. »⁵

La captation de l'État est un processus plus large et plus global que la captation des politiques ou de la réglementation, car elle concerne l'ensemble du fonctionnement de l'État plutôt que seulement des secteurs particuliers. Toutes les formes de captation sont caractérisées par un processus intentionnel qui les distinguent des échecs ou incompétences étatiques qui sont plus généraux.

Le concept de captation de l'État a vu le jour dans le contexte de la transition des États postsoviétiques vers la démocratie et du rôle des oligarques lors de la formation de ce processus. Par conséquent, il peut être particulièrement pertinent pour d'autres pays qui ont connu une transition similaire.

3 OCDE (2017), Preventing Policy Capture: Integrity in Public Decision Making, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, doi.org/10.1787/9789264065239-en; D. Carpenter et D.A Moss (éds.). (2013). Preventing regulatory capture: Special interest influence and how to limit it. Cambridge University Press.

4 J. Hellman et D. Kaufmann (2001) « Confronting the Challenge of State Capture in Transition Economies », IMF Finance and Development 38(3). www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2001/09/hellman.htm ; Voir également J. Hellman et D. Kaufmann (2018) « State Capture in Transition: Submission to the Judicial Commission of Inquiry into Allegations of State Capture, Corruption and Fraud in the Public Sector including Organs of State ». resourcegovernance.org/sites/default/files/documents/state-capture-in-transition.pdf

5 E. Dávid-Barrett, (2023) State capture and development: a conceptual framework. Journal of International Relations and Development 26, 224–244. doi.org/10.1057/s41268-023-00290-6

Comment analysons-nous la corruption ?

Une pluralité d'approches peut être adoptée pour évaluer la corruption touchant un secteur.⁶ Nous employons le terme « outil de diagnostic », car nous suivons une approche « axée sur les problèmes ». Lors de la recherche approfondie menée à l'étape 4, la priorité absolue consiste à identifier les formes de corruption les plus préoccupantes, puis à procéder à l'examen des facteurs de risque et des causes sous-jacentes à l'origine de ces pratiques, ainsi qu'à déterminer leur potentielle prévention à l'avenir. L'outil donne également la priorité à l'implication de plusieurs parties prenantes dans le cadre du processus. Malgré un chevauchement considérable, cette approche diffère des évaluations du risque de corruption, qui sont généralement réalisées par une organisation individuelle pour établir sa propre exposition au risque. Ces évaluations se terminent souvent par la présentation des risques et des mesures d'atténuation que l'organisation peut adopter, plutôt que par la formation d'options multipartites visant à empêcher la perpétuation de la corruption en premier lieu.

Les formes de corruption qui se trouvent au cœur de l'analyse sont les pratiques permettant aux personnes détenant un certain pouvoir d'en abuser à des fins privées. Lorsque nous analysons les raisons à l'origine de certaines formes de corruption ou de pratiques susceptibles de se produire à l'avenir, nous examinons à la fois les facteurs de risque et les causes sous-jacentes. Les facteurs de risque augmentent la probabilité de perpétuation d'actes de corruption, comme l'absence d'appels d'offres concurrentiels ou l'absence de surveillance efficace. Les causes sous-jacentes sont les facteurs plus systémiques et structurels qui expliquent la corruption, comme le contexte politique ambiant. Lors du processus de diagnostic, l'analyse des formes de corruption, des facteurs de risque et des causes sous-jacentes s'avère essentielle.

La figure 4 ci-dessous illustre ces distinctions au moyen de quelques exemples couramment observés dans le secteur extractif. En pratique, les personnes évoquent souvent ces trois composantes de manière interchangeable, et l'utilisateur ne doit pas s'inquiéter des recouvrements, tant que les points clés sont tous saisis.

Figure 4. Exemples de formes de corruption, de facteurs de risque et de causes sous-jacentes

Forme de corruption	Facteurs de risque	Causes sous-jacentes
Les intérêts commerciaux exercent une influence induue sur les dispositions des réglementations qui régissent le secteur.	Aucune consultation publique sur les réglementations n'est entreprise. Les entreprises internationales peuvent se rapprocher facilement des fonctionnaires qui élaborent les réglementations.	Dépendance des dirigeants politiques actuels du financement et du soutien de certaines grandes entreprises.
Une entreprise publique attribue régulièrement des marchés publics à des sociétés bénéficiant de liens politiques, mais qui s'avèrent non qualifiées pour effectuer le travail.	Les entreprises publiques ne sont pas tenues de respecter la législation nationale sur la passation de marchés publics. L'entreprise publique attribue souvent des contrats sans mise en concurrence.	Les dirigeants politiques se servent des entreprises publiques à des fins d'enrichissement personnel et de mécénat.
Les entreprises versent des pots-de-vin aux fonctionnaires pour accélérer le processus de délivrance des permis d'exploitation.	La procédure d'obtention des permis comporte de nombreuses étapes inutiles et chronophages.	En raison de changements fréquents de direction au sein de l'organisme de réglementation, les inefficacités subsistent.

⁶ Pour élaborer cet outil, nous avons examiné 17 outils d'évaluation de lutte contre la corruption, dont la liste figure dans la section « Sources et consultations ».

Grâce aux guides de recherche de l'étape 4, l'expert indépendant peut identifier les formes courantes de corruption et les associer aux facteurs de risque et aux causes sous-jacentes. Lorsque l'analyse est établie à l'étape 5, l'outil demande à l'utilisateur de porter un jugement sur la probabilité et l'impact de formes spécifiques de corruption, ainsi que sur la faisabilité des réformes, afin de faciliter leur priorisation en vue de l'élaboration du plan d'intervention.

Quelles mesures de lutte contre la corruption peuvent s'avérer efficaces ?

L'identification des interventions de lutte contre la corruption efficaces fait l'objet d'un large débat. L'absence importante de preuves de l'efficacité des différents types d'interventions en matière de lutte contre la corruption est à l'origine de cette diversité d'opinions.⁷ De nombreux experts s'inquiètent du fait que les approches conventionnelles visant à lutter contre la corruption, dont beaucoup sont fortement axées sur l'application de la loi, n'ont pas donné les résultats escomptés.⁸

Le document récent de l'U4 Anticorruption Resource Centre a présenté six perspectives politiques différentes sur la manière de lutter contre la corruption.⁹ Notre outil s'inspire de plusieurs d'entre elles. Nous soulignons l'importance de réaliser une analyse contextuelle rigoureuse en guise de point de départ à l'identification des réformes appropriées ; nous encourageons l'action collective au sein des différents groupes de parties prenantes, ainsi qu'entre eux, et nous privilégions l'analyse de la nature transnationale de la corruption. Surtout, nous sommes conscients qu'il n'existe pas d'approche « universelle », de sorte que l'utilisateur de l'outil dispose d'une grande marge de manœuvre dans la conception de leurs plans d'intervention.

Pour tenter d'identifier les mesures de lutte contre la corruption qui s'avèrent efficaces, nous les avons classées dans les catégories ci-dessous. Comme suggéré par ces catégories, « lutter contre la corruption » explicitement n'est pas toujours l'objectif le plus viable : « on ne lutte pas contre la corruption en la combattant frontalement ».¹⁰

D'autres objectifs, liés plus directement aux formes de corruption observées et aux facteurs de risque et causes sous-jacentes associés, peuvent se révéler plus prometteurs.

Ces objectifs peuvent relever des catégories suivantes :

- **Améliorer la transparence** pour faciliter la surveillance et dissuader les actes répréhensibles.
- **Renforcer la surveillance et la participation**, notamment la surveillance par les organes gouvernementaux, parlementaires et de la société civile, ainsi que les possibilités de participation du public.
- **Promouvoir l'intégrité** au moyen de mesures de lutte contre la corruption rigoureuses et bien appliquées.
- **Réformer les processus institutionnels et réglementaires**, par exemple en supprimant les goulets d'étranglement procéduraux, en consolidant les comptes, en évitant le dédoublement des rôles qui engendrent des conflits d'intérêts, ou en renforçant les capacités réglementaires.
- **Accroître la concurrence loyale** pour lutter contre le favoritisme et les inégalités de traitement qui servent des intérêts étroits.
- **Renforcer l'application des règles**, en rendant la mise en œuvre des règlements plus impartiale et plus efficace.
- **Lutter contre les facilitateurs étrangers**, en raison de la nature transnationale de la corruption dans le secteur extractif et du rôle commun joué par ces acteurs.

Une discussion plus approfondie sur l'élaboration du plan d'intervention est présentée à l'étape 6.

7 J. Johnson, N. Taxell et D. Zaum « [Mapping evidence gaps in anticorruption. Assessing the state of the operationally relevant evidence on donors' actions and approaches to reducing corruption.](#) » U4 Issue 2012:7 (2012) ; Department for International Development. « [Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them.](#) Evidence paper on corruption, » (2015).

8 Voir par exemple M. Khan, A. Andreoni, et P. Roy « [Anticorruption in adverse contexts: a strategic approach.](#) » (SOAS, 2016).

9 D. Jackson « [How change happens in anticorruption. A map of policy perspectives.](#) » U4 Issue 2020:14 (2020). Les six perspectives politiques sont : la modernisation de l'État, la lutte indirecte contre la corruption, la localisation, le renforcement des normes, le « big bang » et le transnational.

10 Daniel Kaufmann « [You don't fight corruption by fighting corruption.](#) » Raw Talks (2017).

Qu'est-ce qui est nouveau et unique dans notre approche ?

Nous sommes loin d'être la première organisation à élaborer un cadre visant à évaluer les formes et les risques de corruption. Comme indiqué ci-dessus, nous avons examiné 17 outils existants destinés à évaluer la corruption et les risques de gouvernance au sens large. Parmi eux se trouvent des approches développées par des institutions financières internationales, des agences de développement, des ONG et des acteurs du secteur privé. Nous avons également demandé conseil à des experts témoignant d'une vaste expérience en matière de conception et de mise en œuvre de tels outils. Les listes complètes des ressources que nous avons examinées et des consultations que nous avons menées figurent dans la section « Sources et consultations » de la page 46. Nous espérons que notre contribution se distinguera en s'appuyant sur les points forts des méthodologies existantes, ainsi qu'en les adaptant pour faciliter les évaluations multipartites et fondées sur des preuves en matière de corruption dans les industries extractives.

L'outil illustre donc les principes suivants :

1. **Mettre l'accent sur les industries extractives.** L'outil s'inspire fortement de l'analyse d'affaires de corruption passées en lien avec le secteur extractif et présente les dynamiques propres à ce secteur. Il s'étend à l'ensemble de la chaîne de décision du secteur : de la décision d'extraction à la gestion des revenus, ainsi qu'à plusieurs sujets transversaux qui traduisent les principaux défis en matière d'intégrité.
2. **Parvenir à des conclusions « méritant une intervention ».** Le plan d'intervention doit guider l'ensemble du processus. L'outil aspire à garder cet élément en tête tout au long du processus d'évaluation, et pas seulement à sa conclusion. Inspiré par d'autres outils, notamment l'outil MACRA (Outil d'évaluation des risques de corruption associés aux octrois de droits miniers, Mining Awards Corruption Risk Assessment en anglais) développé dans le cadre du programme Accountable Mining Programme de Transparency International, notre outil encourage l'utilisateur à identifier et à prioriser les formes de corruption qui, en plus de pouvoir être combattues, méritent une intervention : il ne s'agit pas seulement des formes les plus évidentes, mais des formes décisives de corruption qui ont un impact sur la vie des individus.
3. **Assurer une participation inclusive et multipartite.** Une adhésion générale est essentielle pour créer un élan autour des réformes. L'outil intègre la participation de plusieurs parties prenantes à différentes étapes. Il souligne l'importance d'inclure les groupes marginalisés dans la recherche et de veiller à leur participation dans le cadre de l'élaboration du plan d'intervention. Dans le secteur extractif, les groupes marginalisés comprennent généralement les femmes et les minorités de genre, les groupes ethniques, raciaux et religieux minoritaires, les jeunes et les personnes handicapées.¹¹
4. **Veiller à l'équilibre entre adaptabilité et rigueur.** L'outil adopte une approche modulaire afin que l'utilisateur l'adapte à ses besoins, et se concentre sur les domaines les plus exposés à la corruption et où les interventions semblent les plus prometteuses.
5. **Tirer parti des sources de données fiables et diverses.** Pour entraîner l'acceptation générale des conclusions et des interventions proposées, des preuves crédibles et une triangulation entre les sources de données sont nécessaires. Notre outil s'appuie sur des ressources existantes précieuses, notamment les divulgations ITIE, les indices de gouvernance et les informations sur les anciennes affaires de corruption, ainsi que sur de nouvelles informations, notamment issues d'entretiens, de groupes de discussion et d'enquêtes.
6. **Combattre la corruption systémique.** Dans certains pays, des groupes puissants manipulent le secteur extractif pour satisfaire leurs intérêts étroits, au détriment du grand public. Ce type de corruption ou de capture systémique s'avère bien plus difficile à combattre que les cas ponctuels de corruption, par exemple. Pourtant, cette forme fait partie de l'évaluation, étant donné sa prévalence et les dommages qu'elle peut infliger.
7. **Évaluer la loi, la pratique et les écarts.** Pour comprendre la vulnérabilité d'un secteur en proie à la corruption, il n'est pas suffisant d'examiner les lois et les institutions qui existent sur le papier. En effet, leur fonctionnement dans la pratique est bien plus important. Ces dernières années, de nombreux pays ont mené des réformes juridiques visant à prévenir la corruption, mais la faiblesse de la mise en œuvre reste un problème répandu.¹² Dans la lignée de l'accent mis sur l'évaluation de ce déficit de mise en œuvre dans l'outil *Mining Sector Diagnostics* de la Banque mondiale, notre approche insiste sur la compréhension des problèmes qui découlent de la mise en œuvre des processus, de l'application des règles et de la prise de décisions dans la pratique.

11 Notre approche de l'analyse de l'impact de genre lié à la corruption s'appuie sur l'intégration de la dimension de genre de Transparency International Australie dans sa version révisée de l'outil « *Mining Awards Corruption Risk Assessment Tool (MACRA)*, » (novembre 2020). D'autres ressources sont disponibles : International Association for Impact Assessment. *Social Impact Assessment: Guidance for Assessing and Managing the Social Impacts of Projects* (2015), et IFC. *Stakeholder Engagement: Le Manuel des bonnes pratiques pour les entreprises réalisant des affaires sur les marchés en développement*. (2007). Bien qu'elles s'adressent principalement à un public du secteur privé réalisant des évaluations d'impact, ces ressources fournissent des informations pertinentes sur l'identification et l'implication des parties prenantes, notamment les groupes vulnérables ou marginalisés.

12 Voir Michael Findley, Daniel Nielson et Jason Sharman *Anticorruption Measures*, FACTI Panel (2020) ; NRG, *Resource Governance Index: From Legal Reform to Implementation in Sub-Saharan Africa* (2019).



Approche

L'évaluation comporte sept étapes (voir les figures 2 et 3). La suite du présent document présente des informations sur la réalisation de chaque étape. Les annexes contiennent des conseils supplémentaires formulés pour des étapes spécifiques.

Trois acteurs clés sont impliqués dans chaque évaluation :



Figure 5. Acteurs clés impliqués dans le processus d'évaluation

→ Encadré 2.

Recruter des experts indépendants compétents

Si vous faites appel à des experts indépendants, ces derniers joueront un rôle essentiel dans l'évaluation, il est donc primordial de recruter le bon spécialiste ou l'équipe qui convient. Dans la plupart des cas, il est préférable que l'équipe comprenne un ressortissant du pays en question. Les compétences linguistiques doivent également être prises en compte, étant donné la nécessité de mener des entretiens délicats. En cas de budget suffisant, la constitution d'une équipe d'experts aux perspectives différentes peut s'avérer fructueuse. Une excellente connaissance du secteur extractif du pays est essentielle. Les experts doivent être des chercheurs expérimentés suffisamment crédibles pour dialoguer avec les parties prenantes du secteur sur des questions sensibles. L'annexe de l'étape 1 présente un modèle de termes de référence destiné aux experts, que l'utilisateur est libre d'adapter.

Le temps et les ressources nécessaires à la réalisation d'une évaluation varient en fonction du champ d'application, notamment du nombre de domaines d'intervention sélectionnés à l'étape 3. Nous estimons qu'une évaluation complète, intégrant une analyse approfondie d'un ou deux domaines d'intervention des étapes 1 à 6, nécessite environ quatre mois à six mois. Cette durée couvre le temps nécessaire à la préparation de l'évaluation, y compris l'identification et le recrutement de l'expert indépendant, mais ne tient pas compte du temps nécessaire à la diffusion et au suivi, une fois l'évaluation terminée, qui est inclus dans l'étape 7.

Les délais exacts varient inévitablement et dépendent de facteurs tels que le temps nécessaire pour organiser les entretiens avec les principales parties prenantes, ainsi que pour programmer les différents ateliers de consultation et de planification. Certaines activités, telles que les entretiens individuels en personne, peuvent prendre plus de temps, mais cela vaut la peine d'y consacrer du temps et des ressources si elles soutiennent un processus de diagnostic plus robuste. Les utilisateurs ne doivent pas se sentir trop limités par les échéances suggérées bien qu'ils doivent veiller à ce que le processus ne soit pas trop long pour ne pas ralentir ou manquer d'importantes opportunités de plaidoyer.

Pour mettre en œuvre un processus fructueux et efficace, l'utilisateur et l'expert indépendant doivent veiller à :

- Tout au long du processus, mettez l'accent sur la nécessité d'élaborer un plan d'intervention percutant, ce qui exige d'établir des rapports avec les principales parties prenantes dès que possible.
- Parcourez efficacement les étapes 1 à 3, car la plupart des efforts et de l'énergie doivent être consacrés à l'examen des domaines d'intervention choisis et aux potentielles réalisations (étapes 4 à 6).
- Faites en sorte que plusieurs parties prenantes participent aux étapes appropriées, en particulier aux étapes 3, 5 et 6, afin de recueillir des idées et de bénéficier d'un soutien en vue du plan d'intervention.
- Documentez rigoureusement les preuves qui sous-tendent le diagnostic et les décisions prises aux étapes 3, 5 et 6.



Étape 1. Choisir un secteur ou une matière première, et définir des objectifs

Objectif :

Choisir un secteur, une matière première et le niveau de gouvernance, puis définir des objectifs pour la réalisation du diagnostic de la corruption dans le pays.

Processus :

Discussion et décision par l'utilisateur. Cette étape préliminaire doit être brève.

Résultat :

Décision sur le secteur ou la matière première et le niveau de gouvernance faisant l'objet du diagnostic de la corruption, ainsi que sur l'ensemble d'objectifs. Identification des principales parties prenantes.

Présentation

L'utilisateur commence le processus en choisissant un secteur ou une matière première et le niveau de gouvernance spécifiques à évaluer, ainsi qu'en définissant un ensemble d'objectifs qui décrivent la motivation de l'utilisateur à l'origine du diagnostic de cette corruption. Cette étape doit être brève et ne nécessite pas de recherche approfondie. Dans la plupart des cas, la décision peut être prise lors d'une seule réunion organisée par l'utilisateur.

1.1 Choisir un secteur, une matière première et le niveau de gouvernance

L'utilisateur décide du secteur d'intérêt (pétrole et gaz, ou mines), il peut également choisir une matière première spécifique (comme l'or, le charbon ou les pierres précieuses, ou un « groupe » défini de matières premières comme les « minéraux critiques »). Dans la plupart des pays, des systèmes relativement distincts régissent les secteurs des hydrocarbures et des minéraux.

Il est donc difficile de mener une seule évaluation portant sur les deux secteurs. Si l'utilisateur souhaite évaluer la corruption relative aux deux secteurs, nous suggérons de procéder à deux exercices distincts, bien que dans certains pays, certains problèmes de corruption puissent se chevaucher.

Lorsque les autorités infranationales d'un pays assument des responsabilités importantes en matière de gouvernance, l'utilisateur peut également décider de mener l'évaluation pour une zone infranationale spécifique uniquement.

Cela peut être pertinent si les infrastructures d'extraction ou de traitement sont concentrées dans une certaine zone, ou s'il existe des approches ou conditions infranationales divergentes, par exemple des scandales régionaux ou locaux.

Le compte-rendu d'utilisation de l'outil lors de l'analyse du secteur pétrolier dans le département de Casenare en Colombie peut servir d'orientation à l'utilisateur sur comment effectuer une évaluation à l'échelle infranationale.¹³

13 Yessica Prieto Ramos et Sergio Cordoba « Colombia's Experience Tackling Subnational Corruption in the Hydrocarbon Sector », Crudo Transparente, Décembre 2023.

Les facteurs suivants peuvent influencer le choix des secteurs, des matières premières, des zones géographiques ou des domaines de gouvernance :

- les preuves (telles que les affaires passées) et la perception des secteurs où la corruption semble la plus répandue et la plus nuisible.
- l'importance économique actuelle ou future du secteur ou de la matière première en question.
- les impacts environnementaux et sociaux du secteur ou de la matière première.
- l'existence d'une dynamique en faveur de réformes.

1.2 Définir des objectifs en vue du diagnostic de corruption

L'utilisateur identifie jusqu'à trois objectifs généraux afin de guider le diagnostic de la corruption. Les objectifs doivent être liés aux priorités de l'utilisateur et à son point de vue sur les problèmes les plus urgents du secteur choisi. Ces objectifs peuvent s'intéresser à l'atténuation d'une forme de corruption particulière ou à des problèmes plus vastes pour lesquels la corruption peut empêcher tout progrès.

Voici quelques exemples :

- renforcer la gouvernance du secteur à travers une surveillance accrue.
- réduire l'impact social et environnemental du secteur.
- augmenter les revenus générés pour le gouvernement.
- renforcer la confiance du public ou des investisseurs dans le secteur.

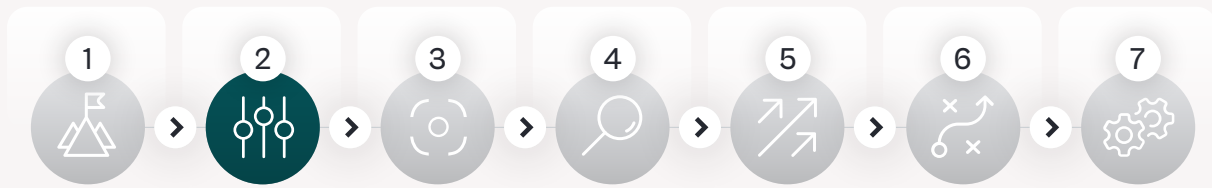
Grâce à ces objectifs, le cap du diagnostic de la corruption est maintenu sur les priorités du « monde réel ». L'utilisateur se penchera à nouveau sur ces objectifs à l'étape 6.

1.3 Identifier les parties prenantes principales

Une fois que l'utilisateur a défini la portée du diagnostic (secteur, matière première, niveau de gouvernance), il devrait commencer à penser aux principales parties prenantes aussi tôt que possible au cours du processus de diagnostic, en particulier pour garantir une mise en œuvre efficace de son plan d'intervention.

À ce stade, l'utilisateur devrait créer une liste préliminaire des agences gouvernementales (nationales, infranationales et locales), des organisations internationales, des groupes de la société civile, des communautés touchées, et des entreprises privées et investisseurs qui sont pertinents pour le domaine d'intervention sélectionné.

L'utilisateur peut également souhaiter inclure d'autres acteurs intéressés, comme des parlementaires ou des représentants du gouvernement local, des agences de lutte contre la corruption, des organisations internationales ou des ONG se consacrant au secteur extractif ou à la corruption, et des victimes de corruption. La création de cette liste devrait être un exercice simple. Elle ne nécessite pas de recherches spécifiques : l'utilisateur devrait s'appuyer sur ses connaissances existantes et son expérience.



Étape 2. Examiner les données existantes

Objectif :

résumer les données et analyses pertinentes existantes sur les défis qu'imposent la corruption et la gouvernance du secteur afin d'orienter la sélection des domaines d'intervention à l'étape 3.

Processus :

Une étude documentaire est réalisée par un expert indépendant à l'aide du cahier de travail de l'étape 2.

Résultat :

le cahier de travail de l'étape 2 est complété et un bref rapport résumant l'étude documentaire est rédigé.

Présentation

À l'étape 2, l'expert indépendant collecte et examine un nombre restreint de sources de données et d'analyses existantes à l'aide du cahier de travail de l'étape 2 (voir en annexe) et résume les conclusions dans un court rapport. Le modèle de rapport de synthèse de l'étape 2 (voir annexe) décrit la structure du rapport à rédiger.

Cet examen permet de :

- Créer un corpus commun de connaissances générales pour l'utilisateur, l'expert indépendant et le groupe élargi de parties prenantes impliquées dans le processus.
- Guider la sélection du ou des domaines d'intervention en vue d'une analyse approfondie. La gouvernance du secteur extractif implique un large éventail d'activités et de nombreux acteurs différents, d'où une forte exposition à la corruption. Plutôt que de tenter de lutter contre toutes les formes de corruption en même temps, combattre la corruption dans des domaines spécifiques s'avère plus stratégique. L'utilisateur choisira un ou plusieurs domaines d'intervention lors d'une consultation multipartite à l'étape 3, en s'appuyant sur les conclusions de l'étape 2.
- Veiller à ce que les données et analyses existantes soient prises en compte lors de la recherche diagnostique approfondie de l'étape 4.

Pour structurer l'examen, l'expert indépendant répond à un ensemble de questions portant sur six domaines d'intervention (voir encadré 2) :

1. Le domaine est-il important, à l'heure actuelle ou dans un futur proche ? L'importance peut être de nature économique, politique, sociale ou environnementale.
2. S'agit-il d'un domaine où la corruption entraîne des répercussions particulièrement néfastes ou est susceptible d'en engendrer ?
3. Ce domaine présente-t-il des possibilités réalistes d'intervention et de changement positif ?

L'étape 2 doit être conduite de façon efficace, non exhaustive, et s'appuyer sur un nombre restreint de ressources facilement accessibles. L'expert indépendant ne doit pas effectuer de recherche primaire à ce stade. Selon nous, la complétion du cahier de travail et la rédaction du rapport sont censées nécessiter environ 10 à 15 jours de travail de la part de l'expert indépendant.

Bien que l'expert indépendant pourrait prendre en compte huit sujets potentiels, les décisions prises par l'utilisateur lors de l'étape 1 signifient que l'expert n'a pas forcément besoin de tous les examiner en profondeur. Ainsi, si l'utilisateur a décidé de considérer une chaîne d'approvisionnement en minéraux de transition dans son pays, l'expert n'aura pas besoin de se préoccuper des questions relatives aux intérêts personnels dans le secteur des combustibles fossiles : ces questions seront « non applicables ».

De même, si la chaîne d'approvisionnement en minéraux ne comporte pas d'artisanat minier et à petite échelle, l'expert pourra également répondre « non applicable » à ces questions. L'expert indépendant devrait adopter une approche rationnelle du temps et des recherches investis dans différentes questions, en particulier parce qu'il devrait s'agir d'une tâche de recherche relativement rapide.



Crédit : Mariusz_prusaczyk / Getty Images

Explication des domaines d'intervention (page suivante)

Grâce à l'étude documentaire de l'étape 2, l'utilisateur peut décider des domaines d'intervention en vue d'une analyse approfondie plus tard dans le processus d'évaluation. Les domaines d'intervention comprennent quatre étapes de la chaîne de décision des industries extractives et deux sujets transversaux. Nous décrivons brièvement chacun d'entre eux ci-dessous et citons certaines des principales parties prenantes concernées. Bien que les parties prenantes pertinentes varient d'un pays à l'autre, ces suggestions peuvent orienter le choix des personnes à inclure dans les ateliers de consultation et la recherche de l'étape 4.

Étapes de la chaîne de prise de décision



5 **Entreprises publiques**

Ce domaine d'intervention couvre le rôle des entreprises d'État dans le secteur extractif. Selon le rôle des entreprises d'État en question, cela pourrait comprendre l'octroi de licences, la réglementation, la collecte et la gestion des revenus, et les fonctions commerciales (qui peuvent comprendre la production, ainsi que le raffinage, la distribution et la commercialisation de produits ou des activités qui ne sont pas liées au secteur extractif).

Parmi les parties prenantes, citons : Entités gouvernementales qui servent d'actionnaires des entreprises d'État ou sont responsables de l'élaboration de politiques ou de la surveillance des entreprises d'État; entreprises d'État elles-mêmes; partenaires commerciaux des entreprises d'État (p.ex. partenaires de coentreprises; partenaires, fournisseurs et prêteurs de négoce de matières premières); comités parlementaires et organisations de la société civile.

6 **Artisanat minier et à petite échelle**

Ce domaine d'intervention comprend l'ensemble de la chaîne de valeur des industries extractives telle qu'elle s'applique à l'artisanat minier et à petite échelle. L'artisanat minier et à petite échelle est défini dans ce guide comme étant essentiellement (mais pas exclusivement) informel et associé à de faibles niveaux de mécanisation, de capital, de mesures de sécurité, de soins médicaux et de protection environnementale.

Parmi les parties prenantes, citons : Coopératives, communautés et associations de l'artisanat minier et à petite échelle; entités gouvernementales de politique, de réglementation et d'exécution à l'échelle nationale, régionale et locale; organisations de la société civile; négociants et associations professionnelles; exportateurs et organisations internationales de normalisation, telles que l'OCDE.

7 **Impacts sociaux et environnementaux**

Ce domaine d'intervention comprend l'intersection entre la corruption, et les abus sociaux et environnementaux lors de l'extraction et du traitement des métaux et de minéraux. La corruption peut jouer un rôle important, mais souvent ignoré, dans la facilitation, le masquage et l'entrave de la redevabilité pour abus social et environnemental dans le secteur extractif.

Les principales parties prenantes comprennent : les entités gouvernementales de politique, de règlement et d'exécution qui traitent des affaires liées à l'exploitation minière, à l'environnement, à la terre, à l'eau, aux forêts, à l'agriculture, aux peuples autochtones et aux affaires sociales; les communautés locales et les peuples autochtones; la société civile et les groupes communautaires; les travailleurs et les syndicats; les entreprises opérant dans le secteur, y compris les sous-traitants et les agents de sécurité.

8 **Transition des énergies fossiles**

Ce domaine d'intervention traite du secteur des combustibles fossiles (pétrole, gaz, charbon) et examine comment la corruption peut entraver la transition vers les énergies propres. Il examine les décisions des pays producteurs de combustibles fossiles concernant la continuation d'extraction de ces ressources et comment se préparer à une chute probable de la demande. Il met l'accent sur les risques de corruption au sein du secteur des combustibles fossiles qui peuvent entraver les progrès (et pas sur les questions plus larges de gouvernance des énergies renouvelables, de financement climatique, etc.).

Parmi les parties prenantes, citons : Entités gouvernementales responsables des politiques extractives, énergétiques et climatiques; entreprises d'État; entreprises productrices; comités parlementaires; et organisations de la société civile, y compris les groupes axés sur le climat.

→ Encadré 3.

Exemples de formes de corruption dans différents domaines d'intervention

Octroi de licences	Opérations	Collecte des revenus	Gestion des revenus
<p>Corruption lors des décisions d'adjudication : versement de pots-de-vin, favoritisme, collusion ou manipulation</p> <p>Manipulation des processus d'évaluation de l'impact environnemental et social ou des consultations communautaires</p> <p>Influence privée induite sur les lois et règlements relatifs à l'octroi de licences</p>	<p>Corruption pour permettre d'éviter ou d'écarter des obligations opérationnelles, ou l'exécution abusive ou partielle de ces obligations</p> <p>Hauts fonctionnaires agissant comme gardiens et sollicitant des faveurs des entreprises, ou entreprises effectuant des paiements de facilitation</p> <p>Corruption lors de l'adjudication de contrats de prestation de services ou des décisions de recrutement</p> <p>Aide et soutien à la contrebande et à d'autres activités criminelles ou à l'extorsion par des acteurs armés</p>	<p>Influence privée induite sur les lois et règlements relatifs à la collecte des revenus</p> <p>Versement de pots-de-vin ou favoritisme pour influencer les conditions contractuelles</p> <p>Exécution partielle ou manipulation par une entreprise des obligations fiscales</p> <p>Corruption lors de la vente de matières premières</p> <p>Taxation illégale, blanchiment d'argent, et détournement ou appropriation illicite de revenus</p>	<p>Agissements intéressés dans le cadre de fonds d'investissement souverain</p> <p>Versement de pots-de-vin lors de la sélection des prestataires de services financiers des fonds d'investissement souverain</p> <p>Versement de pots-de-vin lors de l'attribution de prêts adossés à des ressources naturelles</p> <p>Détournement de fonds empruntés</p>
Entreprises publiques	Artisanat minier et à petite échelle	Impacts sociaux et environnementaux	Transition des énergies fossiles
<p>Versement de pots-de-vin, collusion ou favoritisme lors de l'octroi de licences, de contrats, d'accords commerciaux, ou d'activités et d'approbations réglementaires</p> <p>Détournement ou appropriation illicite des finances d'entreprises d'État</p> <p>Entreprises ou fonctionnaires influençant indûment les règlements d'entreprises d'État et la réglementation</p>	<p>Extorsion et versement de pots-de-vin à des artisans miniers et à petite échelle qui n'ont pas de licence</p> <p>Favoritisme, népotisme ou abus du statut d'intermédiaire du pouvoir traditionnel lors des décisions d'octroi de licences ou d'attribution de terrains à des opérations d'artisanat minier et à petite échelle</p> <p>Implication de fonctionnaires ou de personnes politiques dans l'artisanat minier et à petite échelle</p> <p>Contrebande, fraude fiscale, détournement de revenus, promotion du blanchiment d'argent ou de mouvements financiers illicites</p>	<p>Atteinte à l'intégrité des évaluations de l'impact environnemental et social (ESIA), et manipulation des consultations communautaires</p> <p>Dissimulation des dommages environnementaux et évitement des demandes de réhabilitation</p> <p>La corruption de la sous-traitance ou du recrutement donne lieu à des conditions de travail dangereuses ou injustes</p> <p>L'extorsion donne lieu à des violations des droits humains et des conditions de travail dangereuses</p> <p>Érosion de l'espace civique et criminalisation des acteurs de la redevabilité</p>	<p>Les fonctionnaires favorisent le secteur des combustibles fossiles de manière qui vont à l'encontre de l'intérêt public</p> <p>Falsification des données d'émissions</p> <p>Corruption des transferts d'actifs</p> <p>Favoritisme ou versement de pots-de-vin lors de l'allocation et l'utilisation des fonds de transition énergétique</p> <p>Corruption des processus d'arrêt et de démantèlement</p>

2.1 Compiler les documents existants

L'expert indépendant identifie et compile un ensemble restreint d'informations (les plus pertinentes) sur la gouvernance et la lutte contre la corruption dans le secteur extractif du pays. Le cahier de travail de l'étape 2 présente des suggestions de sources de données.

Les sources comprennent :

- **Les connaissances existantes.** L'utilisateur et l'expert indépendant peuvent être en mesure de répondre à certaines des questions du cahier de travail de l'étape 2 en mobilisant leurs connaissances.
- **Les données du secteur.** Les données sur les licences, les opérations, les revenus et d'autres aspects du secteur extractif permettent de mettre en lumière l'ampleur des différentes transactions et processus. Parmi les sources potentielles figurent les rapports annuels et les rapports de validation de l'ITIE, ainsi que les données des agences gouvernementales, des entreprises publiques, des sociétés, des analystes du secteur, ainsi que des institutions financières internationales.
- **Les indices de gouvernance.** L'Indice de gouvernance des ressources naturelles (RGI) de NRGi est la principale source de données pour répondre à plusieurs des questions en matière de transparence, de redevabilité et de gouvernance, ainsi que pour identifier les lacunes entre la loi et son application. D'autres questions s'appuient sur des indices transnationaux supplémentaires.
- **Les informations sur les affaires de corruption passées.** Parmi elles, des documents juridiques, des reportages dans les médias nationaux ou étrangers, et des enquêtes menées par les médias et les ONG, qui informent sur les domaines sujets à la corruption de ces dernières années.

- **Les rapports sur la corruption et la gouvernance spécifiques à chaque pays.**

Il s'agit de rapports récents élaborés par les gouvernements, l'industrie, les ONG, les institutions internationales, les universitaires et d'autres acteurs en matière de corruption et de gouvernance du secteur extractif. Les sources peuvent inclure les rapports de validation de l'ITIE, les évaluations nationales MACRA du programme Accountable Mining Programme de Transparency International, l'outil Mining Sector Diagnostics de la Banque mondiale ou les rapports élaborés par les commissions de lutte contre la corruption.

2.2 Répondre aux questions du cahier de travail de l'étape 2

En s'appuyant sur les sources principales sélectionnées, l'expert indépendant répond à chaque question du cahier de travail par « oui », « non » ou « en quelque sorte » et rédige un paragraphe expliquant sa réponse, en indiquant les références qui appuient cette conclusion.

Il n'est pas nécessaire de répondre à toutes les questions en détail (voire pas du tout), surtout si elles s'avèrent peu pertinentes pour le secteur en question ou si toute réponse est impossible en raison du manque de données. Pour l'expert indépendant, la priorité consiste à présenter une vue d'ensemble des tendances des six domaines d'intervention, plutôt que procéder à un examen exhaustif.

2.3 Rédiger un rapport de synthèse

L'expert indépendant rédige un court rapport (10 à 15 pages) résumant les conclusions de l'étude documentaire. L'objectif est de faire ressortir de manière claire et concise les conclusions les plus pertinentes afin que l'utilisateur choisisse les domaines d'intervention à l'étape 3. Le rapport de synthèse n'a pas pour but d'être exhaustif ou de comporter de nombreux détails, mais plutôt d'exposer les informations les plus importantes à l'issue de l'étude documentaire.

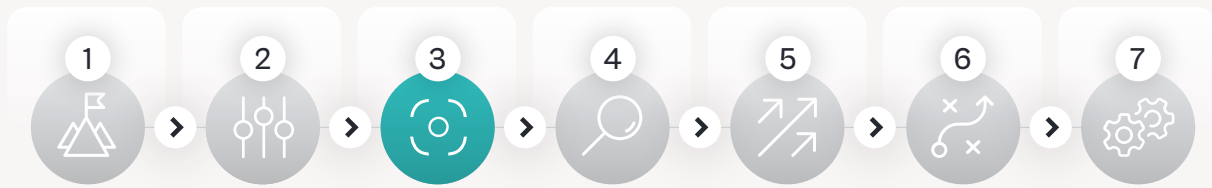
Étant donné qu'il se peut que les principaux défis à relever par l'utilisateur et les parties prenantes se trouvent à différentes étapes de la chaîne de valeur, l'expert indépendant devrait également penser à présenter ces sous-sections spécifiques dans le rapport de synthèse. L'encadré 2 résume certaines des principales formes de corruption dans l'ensemble des étapes de la chaîne de valeur.

L'expert indépendant est tenu de consacrer suffisamment de temps à l'analyse et à la présentation des conclusions. Le modèle de rapport de synthèse de l'étape 2 (voir annexe) décrit la structure de ce rapport.

En résumé, il peut inclure :

- Résumé analytique (une page)
- Aperçu des conclusions dans les domaines d'intervention considérés (huit pages, si tous les domaines sont considérés) :
 - Domaine 1 : Décision d'extraction, d'octroi de licences et de contrats
 - Domaine 2 : Opérations
 - Domaine 3 : Collecte des revenus
 - Domaine 4 : Gestion des revenus
 - Domaine 5 : Entreprises publiques
 - Domaine 6 : Artisanat minier et à petite échelle
 - Domaine 7 : Impacts sociaux et environnementaux
 - Domaine 8 : Transition des énergies fossiles
- Présentation des facteurs contextuels (deux pages)
- Première version du projet de tableau de sélection de l'étape 3 (deux pages). Reportez-vous à l'orientation de l'étape 3 ci-dessous.





Étape 3. Choisir les domaines d'intervention

Objectif :

identifier un ou plusieurs domaines d'intervention en vue d'une analyse approfondie et d'une intervention.

Processus :

l'utilisateur examine le rapport de l'étape 2 et choisit un ou plusieurs domaines d'intervention, en se fondant sur les commentaires des parties prenantes reçus lors de l'atelier 1.

Résultat :

le tableau de sélection est complété.

Présentation

Au cours de cette étape, l'utilisateur organise l'atelier 1 et s'appuie sur les discussions de l'atelier, ainsi que les recherches de l'étape 2 pour sélectionner un ou plusieurs domaines d'intervention décrits dans l'encadré 2. Nous recommandons à l'utilisateur de sélectionner uniquement un ou deux domaines d'intervention s'il souhaite réaliser l'exercice en quatre mois. L'utilisateur qui souhaite diagnostiquer la corruption dans un plus grand nombre de domaines d'intervention devrait se concentrer sur un nombre plus réduit de formes de corruption dans chacun des domaines d'intervention. Cela empêche le processus de diagnostic de devenir ingérable, en particulier du point de vue de la mise en œuvre du plan d'intervention.

L'étape 3 est cruciale pour recueillir des idées et rallier le soutien d'un groupe élargi de parties prenantes. Nous suggérons à l'utilisateur d'organiser un atelier (atelier 1) réunissant des représentants pertinents du gouvernement, du secteur privé et de la société civile. L'utilisateur peut aussi, selon sa préférence, rassembler les contributions des parties prenantes à l'occasion de réunions individuelles. En plus de la sélection des domaines d'intervention prioritaires, l'objectif de l'atelier 1 consiste à forger une compréhension commune des problèmes de corruption touchant le secteur, à susciter le soutien et à veiller à la compréhension du processus de diagnostic et de ses objectifs, ainsi qu'à entreprendre la mobilisation de la coalition d'acteurs qui devront agir ultérieurement.

3.1 Remplir un projet de tableau de sélection

Dans le cadre du rapport de l'étape 2, l'expert indépendant rédige une première version du tableau de sélection (voir figure 6). Dans ce tableau, nous recommandons d'utiliser un système de notation simple, à trois niveaux : « oui », « non » et « en quelque sorte ».

Ainsi, l'expert indépendant peut vouloir classer certaines sections comme « en quelque sorte » si un domaine d'intervention dans son ensemble n'est pas une priorité, mais il est important de traiter de certaines sous-sections de ce domaine, telles que les questions relatives aux consultations communautaires sur la décision d'extraction, l'octroi de licences et de contrats, ou la santé et la sécurité lors des opérations. Ces sous-sections pourraient être indiquées dans la première version de tableau de sélection ou sous ce dernier.

Figure 6. Tableau de sélection illustratif

Domaines d'intervention	1. Ce domaine est-il important ?	2. La corruption dans ce domaine constitue-t-elle un problème grave et préjudiciable ?	3. Ce domaine présente-t-il des possibilités en termes d'intervention et de changement positif ?
Décision d'extraction, d'octroi de licences et de contrats	Non	Non	Non
Opérations	En quelque sorte	En quelque sorte	Non
Collecte des revenus	Oui	En quelque sorte	Oui
Gestion des revenus	Oui	Non	Non
Entreprises publiques	Oui	Oui	Oui
Artisanat minier et à petite échelle	Non	En quelque sorte	Non
Impacts sociaux et environnementaux	Oui	Oui	En quelque sorte
Transition des énergies fossiles	Oui	En quelque sorte	Non

3.2 Mener une consultation multipartite et choisir les domaines d'intervention

L'utilisateur organise l'atelier 1, au cours duquel un ensemble de parties prenantes se réunit afin de guider la sélection du ou des domaines d'intervention en vue d'une analyse approfondie à l'étape 4.

Les participants sont susceptibles de varier d'un pays à l'autre, mais peuvent impliquer les :

- ministères du gouvernement qui supervisent les aspects clés du secteur (par exemple, les ministères des Mines, du Pétrole, de l'Environnement ou des Finances) et les entreprises publiques concernées.
- institutions publiques jouant un rôle de surveillance et de lutte contre la corruption (par exemple, les agences de lutte contre la corruption, les auditeurs généraux, les procureurs généraux, les commissions parlementaires).
- représentants du secteur privé (par exemple, les entreprises extractives, y compris les entreprises de production, de services et de commerce, les associations industrielles, les consultants ou les analystes spécialisés dans le secteur ou dans les questions liées au risque de corruption).
- organisations de la société civile, telles que celles qui sont spécialisées dans le secteur extractif, la lutte contre la corruption, la transparence, les droits humains, l'environnement et le changement climatique.
- représentants des communautés touchées par le secteur extractif ou victimes identifiées de la corruption.
- acteurs internationaux tels que les organismes donateurs, les ambassades, les institutions financières et les ONG.

Lors de l'identification des participants, l'utilisateur doit tenir compte de l'éventail des parties prenantes nécessaires à des fins de conception et de mise en œuvre de réformes fructueuses de lutte contre la corruption. L'utilisateur doit s'assurer que les groupes marginalisés, y compris les femmes et les minorités de genre, ainsi que les populations autochtones et les minorités ethniques, sont représentés et peuvent participer activement aux discussions.

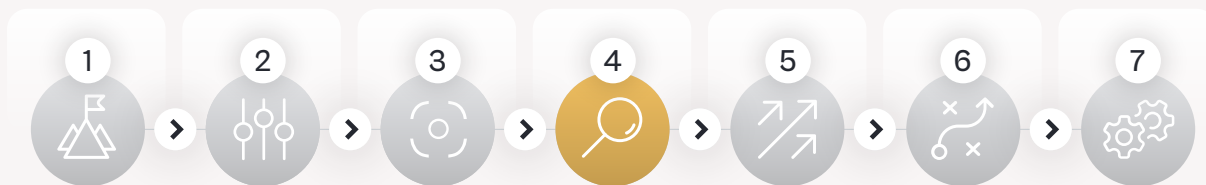
Bien que les détails précis de la réalisation de l'atelier 1 diffèrent selon l'utilisateur, nous recommandons ce qui suit :

- Les participants examinent le rapport de l'étape 2 de l'expert indépendant et le projet de tableau de sélection avant l'atelier.
- L'expert indépendant présente les résultats de l'étude documentaire de l'étape 2 et le projet de tableau de sélection aux participants de l'atelier.
- Les participants discutent des conclusions et modifient éventuellement les réponses du projet de tableau de sélection. En fonction du nombre de participants à l'atelier, il peut être nécessaire de répartir les participants en petits groupes.
- Sur la base des discussions et du tableau de sélection révisé, les participants se mettent d'accord sur le domaine d'intervention qui doit faire l'objet du diagnostic approfondi et du plan d'intervention (étapes 4 à 6).
- Ce processus doit également obtenir l'accord des participants à soutenir et à participer aux étapes suivantes, telles que les entretiens de l'étape 4 et l'atelier de planification des interventions de l'étape 6.

L'utilisateur peut également souhaiter s'adresser à certains groupes pour recueillir leur contribution dans le cadre de rencontres individuelles, si celles-ci sont jugées plus pertinentes et efficaces. Ces consultations bilatérales doivent avoir lieu avant l'atelier 1, afin que l'utilisateur puisse tenir compte de leurs conclusions lors de la sélection finale des domaines d'intervention.

Dans certains contextes dans lesquels l'organisation de consultations multipartites peut être difficile pour différentes raisons, l'utilisateur peut également s'appuyer sur des réunions en tête-à-tête pour consulter et guider la sélection des domaines d'intervention. Dans de tels cas, il sera important pour l'utilisateur de prendre le temps d'expliquer la sélection finale aux parties prenantes consultées et de partager les perspectives exprimées par d'autres acteurs, le cas échéant, afin de démontrer comment chaque opinion a été prise en compte. Une telle approche exigera une bonne communication en continu avec toutes les parties prenantes. Bien qu'elle prenne potentiellement plus de temps, elle peut s'avérer plus fructueuse en matière d'impact global et d'adhésion au plan d'intervention.

Dans de nombreux cas, l'utilisateur a dès le départ une idée concrète des domaines d'intervention les plus pertinents. Comme indiqué ci-dessus, les étapes 1 à 3 sont censées être relativement rapides. Si le tableau de sélection permet d'organiser et d'orienter la discussion sur la sélection, le choix des réponses ne prétend pas à être une attribution de score scientifique. Si l'évaluation de l'expert indépendant et les discussions lors de l'atelier identifient plusieurs domaines d'intervention pertinents possibles, les membres du groupe doivent utiliser leur jugement pour sélectionner les problèmes qui correspondent à leurs priorités et à leur compréhension du secteur.



Étape 4. Diagnostiquer la corruption

Objectif :

dans les domaines d'intervention sélectionnés, acquérir une compréhension plus approfondie des principales formes de corruption, de leurs causes et des réponses possibles.

Processus :

l'expert indépendant mène des recherches primaires, notamment des groupes de discussion et des entretiens, et résume les conclusions dans un rapport.

Résultat :

rapport de diagnostic sur la corruption, comprenant un projet de tableau de diagnostic.

Présentation

À cette étape, l'expert indépendant approfondit le(s) domaine(s) d'intervention choisi(s). Cette étape est fondamentale dans le cadre de l'évaluation et doit entraîner la découverte de nouvelles idées.

L'objectif consiste à répondre à trois questions primordiales :

- Quelles sont les formes de corruption les plus préoccupantes ?
- Quelles causes sont à l'origine de ces formes de corruption ?
- Quelles mesures de lutte contre la corruption sont susceptibles de les prévenir ?

En fonction de ces recherches, l'expert indépendant identifie les principales formes de corruption possibles. Ce dernier rédige ensuite un rapport de diagnostic et réalise un premier projet de tableau de diagnostic qui sera finalisé à l'étape 5. Nous estimons que l'étape 4 prendra dans la plupart des cas environ 30 jours-personnes de travail de l'expert indépendant, mais elle peut prendre plus de temps, en particulier si l'expert a besoin de se déplacer pour effectuer des entretiens ou des recherches.

4.1 Élaborer un plan de recherche

L'expert indépendant élabore un plan de recherche en consultation avec l'utilisateur, en tenant compte du temps et des ressources disponibles, ainsi que des avis sur les méthodes les plus efficaces dans ce contexte. L'encadré 3 contient quelques conseils sur le processus de recherche.

Les sources des informations possibles peuvent être les suivantes :

- **Des entretiens**, notamment avec d'anciens fonctionnaires et des fonctionnaires en place, des représentants de l'industrie, des représentants de la société civile issus de groupes locaux, nationaux et internationaux, des diplomates et des représentants d'organisations internationales, des journalistes, des universitaires et des analystes, ainsi que des représentants de la communauté. Pour établir la liste des personnes à interroger, l'expert indépendant peut utiliser les questions préliminaires décrites dans les guides de recherche de l'étape 4 propres à chaque domaine d'intervention. Les entretiens face à face peuvent aider à instaurer la confiance et établir des relations, et devraient avoir la priorité si le temps et les ressources le permettent, y compris des déplacements dans les endroits où l'extraction a lieu. L'expert indépendant pourrait adapter les questions du cahier de travail de l'étape 2 ou des modules de l'étape 4 pour obtenir un certain niveau de cohérence entre les réponses des entretiens.

- **Des discussions** de groupe avec différentes parties prenantes, notamment des représentants de la société civile, de l'industrie et du gouvernement, et les personnes témoignant d'une expérience directe avec des institutions et des processus qui peuvent être vulnérables à la corruption. Les enseignements tirés d'autres exercices d'évaluation de la corruption suggèrent que l'organisation de groupes de discussion regroupant une seule catégorie de parties prenantes (par exemple, uniquement des représentants de l'industrie) encourage une discussion plus ouverte et plus franche.
- **Une enquête ou un questionnaire en ligne** pour recevoir un retour d'information structuré de la part d'un plus grand nombre de parties prenantes. Une telle enquête n'est pas indispensable et doit uniquement être entreprise lorsque le temps et les ressources disponibles le permettent. S'il est difficile pour l'expert indépendant de sécuriser des entretiens avec les principales parties prenantes, il peut leur proposer de répondre à un questionnaire par e-mail. Cela peut permettre de recueillir des informations d'endroits où les recherches seraient difficiles à effectuer, mais ces informations seront probablement moins approfondies que celles recueillies lors d'entretiens. Il convient par conséquent d'accorder la préférence aux entretiens.
- **Une étude documentaire**, y compris la révision des documents utilisés à l'étape 2. Il peut être utile

de passer de nouveau en revue et de manière plus approfondie certains des rapports consultés, dont les rapports ITIE traitant de questions spécifiques.¹⁴ L'expert peut par exemple essayer d'évaluer le nombre d'affaires de corruption ou allégations connues dans un secteur pour l'aider à communiquer plus efficacement aux décideurs l'impact d'un problème.

4.2 Mener une recherche approfondie sur les trois questions primordiales

À l'aide des sources de données susmentionnées, l'expert indépendant rassemble des idées et des informations sur les trois grandes questions guidant la recherche. En pratique, les formes de corruption, les facteurs de risques et les causes sous-jacentes se chevauchent. L'utilisateur ne doit pas trop s'inquiéter de cette catégorisation. Dans le cadre de la recherche, la priorité consiste à saisir les principaux enjeux dans différents domaines.

Pour chaque domaine d'intervention, nous fournissons un guide de recherche à l'étape 4, que vous trouverez dans les annexes. Ce guide comprend des sous-questions détaillées, des définitions des termes et des listes de formes courantes de corruption, de facteurs de risque, de causes et de mesures d'atténuation spécifiques à chaque domaine d'intervention.

Figure 7. Présentation des questions de recherche de l'étape 4



14 Charlotte Boyer et Matthieu Salomon *How Anticorruption Actors Can Use the EITI Standard* (Natural Resource Governance Institute, 2023).

A. Quelles sont les formes de corruption les plus préoccupantes ?

- **Objectif :** L'expert indépendant doit identifier et s'informer sur les formes les plus préoccupantes de corruption et choisir celles qui s'avèrent les plus préoccupantes pour le domaine concerné. Nous recommandons de ne pas identifier plus de 10 formes principales de corruption, en général 2 à 4 formes constituent la norme. La sélection doit être guidée par la comparaison et la triangulation des idées qui émergent de différentes sources, et par la priorisation des formes de corruption susceptibles de se reproduire à l'avenir qui auraient des répercussions néfastes significatives (de toute forme, comme la perte de revenus, la perte de confiance du public ou des investisseurs, l'instabilité politique ou les dommages environnementaux) et qui apparaissaient notablement dans plusieurs sources de données ou étaient signalées par plusieurs parties prenantes.
- **Définition :** Les formes de corruption qui se trouvent au cœur de l'analyse sont les pratiques permettant aux personnes détenant un certain pouvoir d'en abuser à des fins privées (Voir l'introduction).
- **Exemples :** l'octroi de licences d'exploration à des entreprises bénéficiant de liens politiques, mais non qualifiées ; la dépense discrétionnaire de fonds provenant des comptes des entreprises publiques pour financer le favoritisme lié aux élections ; ou les entreprises pétrolières proposant aux fonctionnaires des pots-de-vin ou d'autres avantages aux politiciens en cas de révision du code fiscal en leur faveur. Les guides de recherche de l'étape 4 présentent d'autres exemples.
- **Sources d'information :**
 - Les personnes interrogées et les participants aux groupes de discussion peuvent présenter les formes de corruption qui les concernent le plus, et justifier ce choix.
 - Les affaires de corruption antérieures peuvent illustrer des formes de corruption susceptibles de se produire à nouveau.
 - Les recherches existantes peuvent mettre en évidence des défis spécifiques en matière de corruption, tandis que des données économiques, environnementales et sociales globales peuvent favoriser l'identification du type de préjudice qu'une forme de corruption est susceptible d'entraîner. À ce stade, passez de nouveau en revue les documents de l'étape 2.
 - En procédant à une enquête, un plus grand nombre de parties prenantes pourrait indiquer, par exemple, quelles formes de corruption possibles énumérées sont les plus préoccupantes.

B. Quelles causes sont à l'origine de ces différentes formes de corruption ?

- **Objectif :** pour chaque forme de corruption, l'expert indépendant doit identifier plusieurs facteurs de risque et causes sous-jacentes.
- **Définition :**
 - Les facteurs de risque augmentent la probabilité que la corruption se produise. Il peut s'agir de la faiblesse des lois et des règles, de lacunes dans les capacités institutionnelles, de schémas de comportement bien ancrés, des antécédents des principales entreprises ou agences impliquées, ou de l'absence d'acteurs soutenant la réforme de lutte contre la corruption.
 - Les causes sous-jacentes sont les facteurs qui motivent la corruption ou la perpétuent. Dans certains cas, les motifs sont simples : une entreprise qui cherche à obtenir un contrat important ou un fonctionnaire qui veut s'enrichir. Bien souvent, la corruption reflète un mélange plus complexe d'intérêts personnels, politiques et économiques.
- **Exemples :**
 - Facteur de risque : en ce qui concerne l'octroi de licences d'exploration à des entreprises bénéficiant de liens politiques, mais non qualifiées, les facteurs de risque peuvent inclure l'absence d'appels d'offres concurrentiels, des objectifs de contenu local trop ambitieux et des systèmes de lutte contre la corruption faibles au sein des entreprises concernées. Les guides de recherche de l'étape 4 comportent des exemples communs de facteurs de risque correspondant à chaque domaine d'intervention.
 - Causes : celles-ci peuvent être liées au contexte politique, comme les politiciens qui ont besoin de renforcer leur soutien en vue des prochaines élections, ou aux tendances du secteur extractif, comme une augmentation des revenus ou une concurrence accrue entre les entreprises. Les intérêts d'acteurs influents peuvent également être à l'origine de la corruption, par exemple un président qui fait pression sur la compagnie pétrolière nationale pour qu'elle attribue des contrats à ses alliés politiques. Les guides de recherche de l'étape 4 comportent des exemples communs de causes correspondant à chaque domaine d'intervention.
- **Principales sources d'information :**
 - Les personnes interrogées et les participants aux groupes de discussion peuvent identifier les facteurs qui rendent la corruption plus ou moins probable et proposer leur interprétation des motifs des actes de corruption.
 - Les affaires de corruption antérieures peuvent illustrer tous les systèmes qui n'ont pas fonctionné et qui ont donc permis la perpétuation de la corruption.

- Les données de gouvernance et les recherches existantes peuvent mettre en évidence les facteurs de risque, en particulier en termes de lacunes et de forces dans les lois, les règlements, la transparence et les mécanismes de surveillance. Reportez-vous par exemple aux sources de l'étape 2.
- Un sondage pourrait permettre à un ensemble plus large de parties prenantes d'indiquer, par exemple, quelles formes de corruption parmi une liste de possibilités sont les plus préoccupantes.

C. Quelles mesures peuvent contribuer à la prévention de la corruption ?

- **Objectif** : l'expert indépendant doit recueillir des idées sur les mesures susceptibles de favoriser la prévention des formes de corruption. Ces mesures doivent s'appuyer sur les points forts connus qui rendent la corruption moins probable, des points forts qui seront identifiés au cours du processus de recherche. L'expert indépendant peut également identifier les solutions qui ne fonctionneront pas. Ces idées seront approfondies et développées au cours de l'étape 6, une fois le plan d'intervention mis en place, mais la recherche de l'étape 4 permet le recueil des premières idées.
- **Définition** : les mesures sont des interventions qui peuvent aider à prévenir la corruption. Elles peuvent cibler les formes de corruption, les facteurs de risque ou les causes sous-jacentes.
- **Exemples** : en fonction de la forme de corruption, les mesures d'atténuation peuvent concerner l'amélioration de la transparence, le renforcement de la surveillance et de la participation, la promotion de l'intégrité, la mise en œuvre de réformes institutionnelles et de processus, l'augmentation de la concurrence loyale, le renforcement de l'application des règles et la prise en compte du rôle des facilitateurs étrangers. Les guides de recherche de l'étape 4 proposent des mesures de lutte contre la corruption pour chaque domaine.
- **Principales sources d'information** :
 - Les personnes interrogées et les participants aux groupes de discussion peuvent suggérer des idées sur les mesures susceptibles de fonctionner, ou celles qui présentent le moins de chances de succès. Voici quelques exemples de questions : Si vous pouviez changer un aspect de ce domaine, quel serait-il ? Quelles mesures ont permis de prévenir la corruption ailleurs dans le secteur, et quels efforts n'ont pas donné de résultats ?
 - Les affaires antérieures peuvent révéler les mesures fructueuses, en termes de découverte ou de sanction de la corruption, mais aussi celles qui n'ont pas réussi à freiner la corruption.
 - Les données relatives à la gouvernance peuvent suggérer des idées sur les améliorations à apporter, comme des scores faibles en matière de transparence ou de mesures de surveillance. Les efforts passés de lutte contre la corruption peuvent également permettre de tirer des leçons sur les mesures qui ont porté leurs fruits et celles qui ont échoué. Les experts indépendants doivent s'appuyer sur les données recueillies dans le cahier de travail de l'étape 2.
 - Une enquête peut s'avérer pratique pour recueillir un ensemble plus large d'opinions sur les mesures les plus susceptibles de prévenir la corruption.

4.3 Analyser et synthétiser les conclusions

L'expert indépendant rédige un rapport narratif et complète la première moitié du tableau de diagnostic. Le rapport doit répondre aux trois questions principales, en spécifiant clairement les principales formes de corruption identifiées dans la recherche pour chaque domaine d'intervention. Il doit être concis, idéalement d'une vingtaine de pages. Nous recommandons d'inclure les sections suivantes, le plan précis étant convenu entre l'utilisateur et l'expert indépendant :

- Résumé exécutif, comprenant une description claire des principales formes de corruption identifiées (trois pages).
- Résumé du processus et des méthodes de recherche, y compris les surprises positives et les défis négatifs rencontrés (une page).
- Description de chacune des principales formes de corruption identifiées (deux pages par forme), notamment :
 - Preuves expliquant pourquoi elles constituent des préoccupations importantes (question A).
 - Facteurs de risque et causes sous-jacentes qui rendent la corruption plus probable (question B). Souvent, les mêmes causes ou mesures de lutte contre la corruption peuvent être liées à plusieurs formes de corruption.
 - Idées sur la prévention de la corruption à l'avenir, soit en s'attaquant aux risques, soit aux causes sous-jacentes (question C).
- La première moitié du projet de tableau de diagnostic (voir la figure 8 ci-dessous et le modèle de tableau de diagnostic des étapes 4 et 5 en annexe) qui sera développé et finalisé au cours des étapes 5 et 6.

→ Encadré 4.

Conseils sur la réalisation de la recherche de l'étape 4

En raison du caractère sensible de la corruption, il est important d'entreprendre la recherche de manière prudente et stratégique. Les considérations suivantes peuvent s'avérer utiles :

- **Faites preuve de flexibilité :**
Le processus de recherche sera fluide, les conclusions et l'analyse évoluant à l'issue de chaque entretien ou discussion. Des révélations inattendues peuvent survenir. Par conséquent, l'expert indépendant ne doit pas s'attendre à pouvoir couvrir le même ensemble prédéterminé de questions de recherche avec chaque personne interrogée. Au contraire, il doit adapter son approche à chaque entretien, actualiser en permanence les questions et suivre de nouvelles pistes prometteuses.
- **Gardez l'objectif final en vue :**
L'objectif de ce processus de diagnostic est d'élaborer un plan d'intervention pratique. L'expert indépendant doit régulièrement réfléchir à la pertinence des informations glanées dans le cadre de l'intervention. Il doit soulever régulièrement la question de « ce qui peut être effectué » avec toutes les parties prenantes afin de découvrir des idées pertinentes et de créer une base de soutien en vue des actions futures.
- **Triangulez les conclusions :**
Les parties prenantes auront inévitablement des préjugés et fourniront des informations contradictoires. Pour parvenir à des conclusions crédibles, l'expert indépendant doit trianguler tous les propos entendus en cherchant à obtenir la confirmation de plusieurs parties prenantes aux points de vue différents. Il peut être nécessaire, dans certains cas, de présenter plusieurs points de vue différents.
- **Trouvez des informateurs qui peuvent aborder des questions spécifiques :**
Les discussions générales ou abstraites ne serviront ni au diagnostic ni au plan d'intervention. Les experts indépendants doivent s'entretenir avec des personnes qui témoignent d'une expérience directe avec les acteurs et les processus clés. Les anciens représentants du gouvernement ou du secteur peuvent constituer une ressource particulièrement précieuse, car ils peuvent souvent parler plus librement que les représentants en place. Il peut être utile que l'expert indépendant prête attention aux sujets sur lesquels la personne interrogée est plus réservée, car ils peuvent indiquer un risque plus élevé de corruption, particulièrement lors des entretiens de l'expert indépendant avec des fonctionnaires actuels.
- **Recueillez les points de vue des femmes et des groupes marginalisés :**
L'expert indépendant doit rechercher de manière proactive les points de vue des groupes marginalisés et prendre des précautions pour s'assurer qu'aucun participant ne soit lésé dans le processus de recherche. Par exemple, les opinions des femmes et des minorités de genre sont généralement sous-représentées dans la recherche. Pour recueillir des points de vue divers, les experts indépendants doivent se pencher sur l'instauration d'espaces sûrs où les participants se sentent à l'aise pour s'exprimer, par exemple en organisant des groupes de discussion destinés aux groupes communautaires composés de femmes. Il convient d'accorder une attention particulière à l'anonymisation des commentaires des personnes issues de groupes marginalisés, si elles le demandent, car elles peuvent être identifiées plus facilement. L'outil MACRA du programme Accountable Mining Programme de Transparency International délivre des conseils supplémentaires sur l'intégration de la dimension de genre au processus de recherche.

Conseils sur la réalisation de la recherche de l'étape 4 (suite)

- **Garantissez et respectez la confidentialité :**
Au début de la conversation, l'expert indépendant doit être très clair sur l'utilisation et l'attribution des informations, s'assurer que les personnes interrogées sont d'accord, et veiller à respecter ce qui a été convenu. L'expert indépendant devrait informer les personnes interrogées qu'elles peuvent choisir de fournir des informations en conservant l'anonymat, en particulier dans un pays ou une région où les acteurs de la lutte contre la corruption ou les dénonciateurs sont exposés à des risques sécuritaires. Il peut s'avérer pratique de mentionner le type de partie prenante à l'origine des informations (par exemple, « un représentant d'une société pétrolière a déclaré... »). Lorsque l'anonymat est demandé, l'expert indépendant doit non seulement veiller à ce qu'il soit respecté dans les documents qu'il produit, mais aussi faire attention au stockage et à la gestion sécurisés des informations collectées.
- **Choisissez bien vos mots :**
Le terme « corruption » peut effrayer les personnes interrogées. Il est crucial d'expliquer que l'exercice vise à prévenir les actes de corruption futurs, et non à identifier ou à punir les faits de corruption antérieurs. L'utilisation de termes positifs comme intégrité, gouvernance, transparence et responsabilité peut également s'avérer pertinente. Les questions de l'étape 4 sont formulées de façon directe, ce qui peut nécessiter une adaptation lors des entretiens avec certaines parties prenantes.
- **Évitez de porter des accusations :**
Les accusations publiques de corruption peuvent susciter des réactions négatives de la part des personnes impliquées, notamment d'éventuels recours en justice. Pour éviter ces problèmes, le rapport doit absolument décrire toute allégation ou accusation de corruption, et anonymiser les entités si nécessaire. Outre le contexte du pays, la source de l'allégation détermine sa rédaction. Le rapport peut identifier une entité reconnue coupable d'acte de corruption par un tribunal compétent, mais peut souhaiter anonymiser une entité dont le comportement potentiellement corrompu n'est connu que par des rumeurs ou des suppositions.
- **Garantissez un soutien :**
Certaines parties prenantes peuvent se montrer réticentes à l'idée de s'exprimer, en particulier si elles ne sont pas sûres que le processus de diagnostic bénéficie du soutien des autorités compétentes. Dans certains contextes, l'utilisateur peut choisir d'obtenir un soutien de haut niveau (comme une lettre de mission officielle) pour renforcer la crédibilité de l'expert indépendant. Pour les pays mettant en œuvre l'ITIE, par exemple, ce soutien peut émaner du haut fonctionnaire qui supervise l'ITIE.



Étape 5. Prioriser les formes de corruption à des fins d'intervention

Objectif :

prioriser les formes de corruption identifiées à l'étape 4, en choisissant celles qui seront traitées dans le plan d'intervention de l'étape 6.

Processus :

l'utilisateur mène un processus de consultation multipartite (atelier 2) et complète les colonnes dédiées à la priorisation du tableau de diagnostic.

Résultat :

le tableau de diagnostic est complété.

Présentation

Après la recherche de l'étape 4, l'utilisateur souhaite impliquer un ensemble de parties prenantes pour recueillir à nouveau leurs points de vue et rallier leur soutien. Il est recommandé d'organiser l'atelier 2, dans le cadre duquel différents groupes sont en mesure de contribuer à la fois à la priorisation (étape 5) et à l'élaboration du plan d'intervention (étape 6). Deux jours ou plus sont nécessaires pour mener à bien cet atelier. L'utilisateur s'appuie sur les conclusions de l'étape 4 et sur les commentaires reçus au cours de l'atelier pour prioriser les formes de corruption nécessitant une intervention.

De même, l'utilisateur peut organiser des consultations avec des personnes individuellement ou réunies en petits groupes sur la priorisation, et concentrer l'atelier sur l'élaboration du plan d'intervention (étape 6). Il peut également organiser deux ateliers. Tel que mentionné à l'étape 3, dans certains contextes dans lesquels l'organisation de consultations multipartites peut être difficile pour différentes raisons, l'utilisateur peut également s'appuyer sur des réunions en face à face avec diverses parties prenantes pour consulter et guider l'exercice de priorisation. L'utilisateur opte pour la meilleure approche en fonction du contexte, tout en tenant compte des contributions de l'expert indépendant et des autres acteurs concernés.

Un certain nombre d'autres questions stratégiques sont décrites à l'étape 6.1 et doivent être abordées avant d'organiser l'atelier.

5.1 Organiser l'atelier 2 ou une autre forme de consultation multipartite

Avant l'atelier, l'utilisateur et les autres participants passent en revue le rapport élaboré par l'expert indépendant, en particulier le tableau de diagnostic identifiant les principales formes de corruption correspondant aux domaines d'intervention sélectionnés. Lors de l'atelier, l'expert indépendant présente un résumé des conclusions et répond aux questions.

Les participants à l'atelier doivent inclure les acteurs susceptibles d'aider à la prévention de la corruption dans le domaine d'intervention sélectionné, ainsi que les bénéficiaires de cette prévention. Les femmes, les minorités de genre, les communautés autochtones et les groupes marginalisés doivent être pris en compte dans le processus. L'étape 3 présente des suggestions de parties prenantes susceptibles de s'impliquer.

Les participants discutent ensuite des conclusions du rapport, en s'attachant particulièrement à s'accorder sur la liste des principales formes de corruption, à partir du projet de liste préparé par l'expert indépendant à l'étape 4. Dans le cadre de cet examen, les participants peuvent choisir de fusionner des formes de corruption similaires pour éviter tout doublon/chevauchement.

Si le groupe identifie des lacunes importantes, il peut également ajouter d'autres formes de corruption au tableau de diagnostic. Nous recommandons de viser une liste de 10 formes de corruption au maximum.

Le consensus du groupe sur toutes les conclusions du rapport n'est pas indispensable, car il peut être impossible d'y parvenir, la corruption étant un sujet très sensible. Le rapport de l'expert indépendant doit être considéré comme une contribution à la priorisation et à l'élaboration du plan d'intervention, et non comme la conclusion finale à ce sujet.

Tel que mentionné dans la section ci-dessus, dans les contextes appropriés, l'utilisateur peut organiser des consultations avec des personnes individuellement ou réunies en petits groupes sur la priorisation et concentrer l'atelier sur l'élaboration du plan d'intervention de l'étape 6, ou il peut organiser deux ateliers. L'utilisateur opte pour la meilleure approche en fonction du contexte, tout en tenant compte des contributions de l'expert indépendant et des autres acteurs concernés.

5.2 Prioriser les formes de corruption à des fins d'action

Une fois mis d'accord sur les formes de corruption les plus courantes, les participants les priorisent à l'aide des colonnes D-G du tableau de diagnostic. Seules les formes de corruption les plus préoccupantes seront prises en compte lors de l'élaboration du plan d'intervention de l'étape 6.

Pour ce faire, l'expert indépendant organise un exercice de priorisation : les participants évaluent chaque forme de corruption du tableau de diagnostic en termes de :

- Probabilité.
- Répercussions.
- Faisabilité en vue d'un changement positif.

Les participants doivent examiner chaque forme de corruption figurant dans le tableau de diagnostic et attribuer des scores numériques (de 1 = faible à 5 = élevé) pour chacun de ces trois facteurs. L'expert indépendant peut rédiger un premier projet de tableau de diagnostic avant l'atelier, qui servira de pierre angulaire à la discussion.

L'attribution des scores doit s'appuyer sur les conclusions de l'étape 4 et inclure un bref exposé expliquant le résultat. Pour calculer le score global lié à chaque forme de corruption, nous suggérons que le score d'impact (colonne E) compte double, puisque le diagnostic vise à s'attaquer aux défis de corruption les plus sérieux. Ce type de priorisation ne constitue absolument pas une science exacte.

Cependant, l'attribution de scores numériques peut faciliter l'organisation de la discussion sur les questions qui nécessitent une attention particulière.

Les conseils suivants s'appliquent à l'attribution des scores :

-
- **Probabilité (colonne D) :** les éléments permettant d'évaluer la probabilité s'appuient sur les informations recueillies concernant les formes de corruption (colonne A) et les causes (colonne B) identifiées à l'étape 4, telles que détaillées dans le rapport de l'expert indépendant.

Attribution des scores :

- 1 = la forme de corruption n'a pas été observée dans le passé et il est extrêmement improbable qu'elle se concrétise à l'avenir.
- 5 = la forme de corruption a été fréquemment observée dans le passé et il est très probable qu'elle se concrétise de nouveau à l'avenir.

Questions directrices :

- Cette forme de corruption a-t-elle été fréquente dans le passé ?
 - Quelle est la probabilité que cette forme de corruption se produise à l'avenir ?
 - L'évolution du secteur indique-t-elle que cette forme de corruption est importante à l'heure actuelle ou qu'elle le sera bientôt (par exemple, en raison des plans concernant les prochaines séries d'octrois de licences, les ventes d'actifs ou les modifications des conditions fiscales) ?
-

- **Impact (colonne E) :** les éléments permettant d'évaluer l'impact s'appuient sur les informations recueillies concernant les formes de corruption (colonne A), telles que détaillées dans le rapport de l'expert indépendant.

Attribution des scores :

- 1 = la forme de corruption a porté peu voire aucun préjudice dans le passé et il est peu probable que cela soit le cas à l'avenir.
- 5 = la forme de corruption a causé un préjudice important dans le passé et il est probable que cela soit de nouveau le cas à l'avenir.

Questions directrices :

- L'atténuation de la corruption dans ce domaine entraînera-t-elle des répercussions positives importantes pour les citoyens ? Par exemple, la réduction de la corruption dans ce domaine permettrait-elle de :
 - Réduire l'ampleur des pertes économiques dues à la corruption ?
 - Perturber les pratiques politiques néfastes, telles que l'appropriation des revenus provenant des ressources au profit d'un groupe restreint d'élites ?
 - Réduire les impacts environnementaux ou sociaux négatifs du secteur ?
 - Réduire les inégalités et l'exclusion dont souffrent les groupes marginalisés en raison de la corruption ?
 - Améliorer la performance et l'efficacité opérationnelle du secteur ?
 - Éliminer les obstacles à la transition énergétique ou d'autres préoccupations prioritaires d'intérêt public ?

- **Faisabilité (colonne F) :** Les éléments permettant d'évaluer la faisabilité s'appuient sur les informations recueillies concernant les causes sous-jacentes à l'origine de la corruption (colonne B) et les mesures possibles pour y remédier (colonne C) identifiées à l'étape 4, telles que détaillées dans le rapport de l'expert indépendant.

Attribution des scores :

- 1 = il est impossible de lutter efficacement contre cette forme de corruption dans un avenir proche.
- 5 = il est fortement possible de réaliser des progrès significatifs dans la lutte contre cette forme de corruption dans un avenir proche.

Questions directrices :

- Existe-t-il une dynamique en matière de réforme dans ce domaine ?
 - Des réformes spécifiques sur lesquelles s'appuyer sont-elles déjà en cours ?
 - Y a-t-il un risque de dédoublement des efforts existants ?
 - Existe-t-il des possibilités concrètes de prévenir cette forme de corruption à l'avenir ?
 - Dans quelle mesure les principales parties prenantes, notamment les acteurs internationaux, soutiennent-elles ou s'opposent-elles aux réformes dans ce domaine ?
 - Les bénéficiaires de cette forme de corruption entraveraient-ils tout effort en matière de réforme ?
- **Score global (Colonne G) :** le score global permet de prioriser la liste des formes de corruption.
 - Attribution des scores : additionnez le score des colonnes D + E + E + F.
 - Ainsi, l'importance donnée à l'impact compte double. Le résultat se présente sous la forme d'un score noté sur 20.
 - Plus le score est élevé, plus il est essentiel de prioriser cette question lors de l'élaboration du plan d'intervention à l'étape 6.

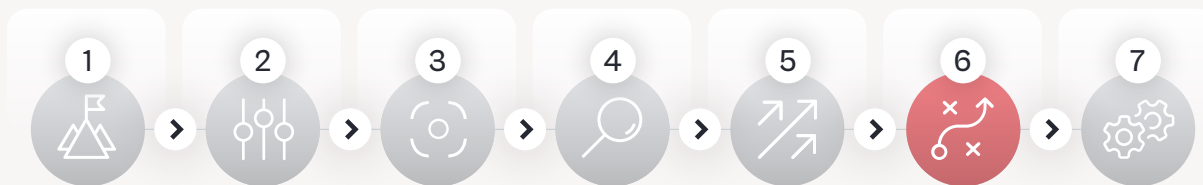
5.3 Présenter les conclusions

Une fois l'attribution des scores terminée, l'expert indépendant peaufine le tableau de diagnostic et le joint au rapport de diagnostic de l'étape 4.

Une fois la liste des formes de corruption prioritaires dressée, il est temps de planifier la stratégie et le plan d'intervention (étape 6).

Figure 8. Tableau de diagnostic illustratif

Étape 4 : Diagnostiquer la corruption			Étape 5 : Prioriser les actions			
A. Quelles sont les formes de corruption les plus préoccupantes ?	B. Quelles causes sont à l'origine de ces différentes formes de corruption ?	C. Quelles mesures peuvent contribuer à la prévention de la corruption ?	D. Probabilité	E. Impact	F. Faisabilité	G. Score global (D+E+F)
<p>Les entreprises publiques conservent des contrats d'approvisionnement avec un groupe restreint et inchangé d'entreprises bénéficiant de liens politiques, malgré les dépassements de coûts et les problèmes au regard des performances.</p>	<p>Risques : Extension ou renouvellements fréquents de contrats sans appel d'offres ; niveaux élevés de dons de campagne de ces entreprises aux principales personnalités politiques ; les entreprises publiques ne publient pas régulièrement les données relatives aux fournisseurs ou aux appels d'offres.</p> <p>Causes : alliance étroite entre les dirigeants politiques et les chefs de certaines entreprises, les deux parties soutenant les ambitions de l'autre.</p>	<p>Plus de transparence sur les marchés publics des entreprises publiques.</p> <p>Limites concernant les renouvellements de contrats sans appel d'offres.</p> <p>Transparence et contrôle des dons servant aux campagnes électorales.</p>	<p>Score : 4</p> <p>Les contrats d'approvisionnement sont attribués aux mêmes entreprises depuis plus de 10 ans, et cette tendance est amenée à se poursuivre dans les prochaines années.</p>	<p>Score : 4</p> <p>Les contrats d'approvisionnement constituent une part importante des dépenses des entreprises publiques lorsque les revenus se font rares.</p> <p>Les parties prenantes suggèrent que les relations étroites entre les décideurs politiques et ces entreprises peuvent nuire à l'intérêt public.</p>	<p>Score : 2</p> <p>Ce modèle de passation de marchés est bien établi et ses bénéficiaires sont puissants. Les problèmes ont été dévoilés par la presse, mais le gouvernement et l'entreprise publique n'ont pas indiqué qu'ils prévoient de réformer la passation des marchés. Cependant, la faiblesse des revenus incite à adopter des mesures de réduction des coûts.</p>	<p>Score : 14</p>
<p>Les partenaires des entreprises publiques dans le commerce du pétrole comprennent des sociétés intermédiaires qui ne disposent pas des moyens financiers d'acheter des cargaisons de pétrole et semblent être des sociétés-écrans. Elles ont obtenu les contrats sous de faux prétextes.</p>	<p>Risques : les procédures de sélection des partenaires commerciaux par les entreprises publiques manquent de normes de préqualification.</p> <p>Les grands négociants étrangers sont prêts à acheter du pétrole à ces intermédiaires anonymes que sont les sociétés-écrans.</p> <p>Les divulgations ITIE sur les partenaires commerciaux des entreprises publiques ne sont pas réalisées en temps voulu.</p> <p>Causes : pendant des décennies, les contrats de négoce de pétrole ont servi d'instruments de favoritisme. Il s'agit d'un modèle très ancré.</p>	<p>Les parties prenantes ont souligné le potentiel de la nouvelle loi sur les entreprises publiques. Les divulgations ITIE peuvent s'avérer utiles lorsqu'elles sont réalisées en temps opportun.</p>	<p>Score : 3</p> <p>Si de nombreux contrats commerciaux sont attribués à des entreprises crédibles, certains sont conclus avec des sociétés intermédiaires sans expérience appropriée. Le nombre d'attributions doit augmenter prochainement, en fonction de la production des entreprises publiques.</p>	<p>Score : 2</p> <p>La présence d'intermédiaires peut réduire les revenus perçus par l'entreprise publique sur les ventes de pétrole. Le système actuel nuit également à la réputation du secteur du commerce.</p>	<p>Score : 4</p> <p>La loi exige que l'entreprise publique sélectionne les soumissionnaires les plus qualifiés, mais les normes n'ont pas été élaborées. L'entreprise publique a indiqué son intention de le faire. Il est peu probable que les nouvelles réglementations suscitent beaucoup d'opposition, bien que l'annulation des attributions passées serait controversée.</p>	<p>Score : 11</p>



Étape 6. Élaborer un plan d'intervention

Objectif :

Définir des objectifs et convenir d'un ensemble clair d'interventions pour lutter contre les formes de corruption prioritaires à l'étape 5.

Processus :

L'utilisateur élabore un plan d'intervention par le biais d'une consultation multipartite (atelier 2).

Résultat :

le plan d'intervention est établi.

Présentation

L'étape 6 est l'étape la plus importante du processus, car l'analyse est établie pour orienter un plan d'intervention. L'atelier 2 est au cœur du processus d'élaboration du plan d'intervention. Comme indiqué ci-dessus, ce même atelier peut commencer par l'étape 5, avant de passer à l'étape 6.

Le plan d'intervention intègre quatre composantes :

- 6.1. Établir une stratégie
- 6.2. Définir des objectifs
- 6.3. Identifier des interventions spécifiques
- 6.4. Documenter

Nous recommandons à l'utilisateur de réaliser le point 6.1 avant l'atelier 2, et de prévoir des sessions sur les points 6.2 et 6.3 lors de l'atelier.

6.1 Établir une stratégie

Avant de commencer le processus d'élaboration du plan d'intervention, l'utilisateur doit envisager certains choix stratégiques.¹⁵ En cas de combinaison des étapes 5 et 6, cette réflexion stratégique doit se dérouler au préalable.

L'étape 5 a permis de dresser une liste de formes de corruption classées par ordre de priorité. Cependant, la réforme de lutte contre la corruption est un processus politisé. Il est difficile de faire correspondre les risques les plus graves avec les solutions techniques les plus efficaces. Les problèmes les plus importants sont parfois les plus complexes à résoudre, en particulier lorsqu'une intervention menace les intérêts de groupes puissants. Les opportunités politiques visant à s'attaquer à la corruption vont et viennent, et les ressources sont généralement limitées.

Avec le soutien de l'expert indépendant, l'utilisateur doit donc réfléchir de manière stratégique à la façon de promouvoir un programme ambitieux qui tienne également compte du contexte politique.

¹⁵ L'approche adoptée s'inspire des recherches récentes en matière de lutte contre la corruption, en particulier, les conseils de Heywood et Pyman sur l'élaboration de stratégies anticorruption, ainsi que le cadre de fonctionnalité de la corruption établi par Marquette et Peiffer, qui encourage les praticiens à aller au-delà de la lutte contre la corruption pour se concentrer sur les objectifs sociétaux ultimes que la corruption peut entraver.

Il convient de se demander si le moment est bien choisi pour adopter des mesures qui bouleversent le statu quo, si les réformes s'aligneront sur les intérêts des différentes parties prenantes, et comment le plan d'intervention peut être élaboré de manière à bénéficier d'un large soutien dans le secteur, même s'il suscite l'opposition de certains groupes.

L'utilisateur, avec l'aide de l'expert indépendant, doit se pencher sur certaines questions stratégiques avant l'atelier d'élaboration du plan d'intervention, bien que les discussions lors de l'atelier puissent l'amener à revoir ces questions.

Ces questions peuvent être les suivantes :

- **Combien de formes de corruption doivent être abordées ?** Quel est le nombre ambitieux, mais raisonnable, de formes à aborder, compte tenu des ressources disponibles ?
- **Comment s'attaquer aux problèmes à fort impact tout en préservant la dynamique ?** Il est préférable de s'attaquer aux problèmes à fort impact, mais il est également crucial d'obtenir des résultats tangibles. Le choix d'un programme réalisable peut contribuer à susciter un élan, mais l'utilisateur doit se méfier d'un programme de réforme qui évite les questions difficiles et se résume à de la « poudre aux yeux ». Il est essentiel de trouver le bon équilibre.
- **Personnes et organismes clés à impliquer et à encourager :** Les personnes nécessaires à la mise en œuvre des mesures sont-elles réellement présentes à l'atelier, notamment les acteurs compétents extérieurs au secteur, tels que les experts en matière de lutte contre la corruption ?
- **Alignement avec les réformes existantes :** La recherche doit avoir identifié les processus de réforme pertinents existants dans le secteur. Comment le plan peut-il s'aligner sur les efforts existants et éviter tout dédoublement ou conflit avec les interventions en cours ? Comment le plan peut-il s'appuyer sur les succès des efforts précédents et combler leurs lacunes ?
- **Visibilité et image de marque des réformes :** L'utilisateur peut souhaiter parler ouvertement de la lutte contre la corruption ou présenter les problèmes d'une autre manière (comme la promotion de l'intégrité, la réduction des coûts ou l'amélioration des performances). L'utilisateur souhaite-t-il être identifié comme le principal défenseur des réformes ou veut-il que des institutions ou des acteurs spécifiques se les approprient ? La réponse peut dépendre du fait que la lutte contre la corruption constitue actuellement une priorité ou non pour les dirigeants politiques.

Le plan d'intervention doit-il être communiqué au public ou est-il préférable de travailler dans l'ombre ?

- **Planification axée sur les objectifs :** L'utilisateur doit revoir les objectifs identifiés à l'étape 1 et réfléchir au type de plan d'intervention qui favorisera la progression. Pour que l'utilisateur puisse mener à bien son plan, celui-ci doit s'aligner sur ses ambitions et objectifs plus généraux.

Il n'existe pas d'itinéraire unique dans la promotion de réformes contre la corruption, et les réponses à ces questions dépendent de chaque contexte. Avec cette réflexion stratégique et la recherche de l'étape 4 en tête, l'utilisateur peut passer à l'organisation de l'atelier 2.

6.2 Définir des objectifs

Après avoir passé en revue les objectifs de l'étape 1, l'utilisateur doit guider les participants à l'atelier dans une discussion visant à identifier les objectifs pour lutter contre les formes de corruption prioritaires. En règle générale, la détermination de 1 à 3 objectifs s'avère suffisante. Dans certains cas, la forme de corruption est ciblée (colonne A). Dans d'autres, les facteurs de risque et les causes sous-jacentes peuvent être visés (colonne B).

Un objectif pertinent :

- Fournit une orientation claire dans le cadre d'un programme de réforme, tout en favorisant une certaine flexibilité quant aux méthodes employées pour y parvenir.
- Évite les formulations vagues. Doit être précis quant aux résultats visés. Par exemple, « réduire la corruption dans le domaine sélectionné » n'est pas un bon objectif. Cet objectif n'est pas spécifique et, dans la pratique, il est difficile de suivre les progrès réalisés dans la lutte contre la corruption.
- Reflète les conclusions de l'étape 4, notamment au regard des causes sous-jacentes à l'origine de la corruption. Bien souvent, l'analyse minutieuse menée lors des exercices de diagnostic ne débouche pas clairement sur un plan d'intervention. Les objectifs doivent tenir compte des enseignements tirés à l'étape 4.

Quelques exemples d'objectifs sont indiqués dans la figure 9. Les objectifs convenus lors de l'atelier doivent être intégrés directement au modèle de plan d'intervention (se reporter à la figure 10 ci-dessous et au modèle de plan d'intervention de l'étape 6 en annexe).

Figure 9. Exemples d'objectifs

Types d'objectifs	Exemples d'objectifs
Transparence	Assurer une transparence exhaustive dans le domaine de passation des marchés des entreprises publiques.
Surveillance et participation	Dynamiser l'engagement des acteurs de la surveillance dans les futurs processus d'octroi de licences, notamment les médias, la société civile, la commission de lutte contre la corruption et le parlement.
Intégrité	Renforcer les politiques et pratiques internes en matière de lutte contre la corruption des entreprises privées.
Réformes des institutions et des processus	Présenter et publier des exigences de préqualification pour les partenaires commerciaux du secteur pétrolier, afin de réduire le nombre de sociétés-écrans et d'intermédiaires.
Intensification de la concurrence	Exiger des entreprises publiques et de ses partenaires de coentreprise qu'ils attribuent les contrats dépassant une certaine valeur par le biais d'un appel d'offres.
Renforcement de l'application des règles	Procéder à un examen multipartite des exemptions réglementaires accordées à certaines entreprises.
Lutte contre les facilitateurs étrangers	Exiger la déclaration des bénéficiaires réels dans les processus d'octroi de licences afin de réduire le recours aux sociétés-écrans offshore.

6.3 Identifier des interventions spécifiques

Pendant l'atelier, à l'aide du modèle fourni (voir la figure 10 ci-dessous et le modèle de plan d'intervention de l'étape 6 en annexe), les participants identifient les interventions en vue de la réalisation des objectifs. Les interventions doivent être définies dans le temps, attribuées à un acteur spécifique et suivies à l'aide d'indicateurs spécifiques.

Lors de la sélection des interventions, le groupe doit se demander si elles ne risquent pas d'entraîner des répercussions néfastes. Par exemple, si les dirigeants actuels du pays utilisent la lutte contre la corruption afin d'écartier des adversaires politiques, le plan d'intervention ne doit pas exacerber ce problème. Les réformes qui augmentent les revenus générés par le secteur ne sont pas utiles si ces fonds sont détournés à des fins illégitimes.

De même, le groupe doit examiner la contribution des interventions proposées afin de résoudre les inégalités existantes, plutôt que de les exacerber. Par exemple, de nombreuses mesures de lutte contre la corruption visent à accroître la participation aux processus sectoriels ou à garantir la divulgation d'un plus grand volume de données et d'informations à des fins d'examen.

Ces mesures n'atteindront pas leurs objectifs si l'accès à ces processus reste limité, par exemple lorsque les chefs traditionnels masculins font office de gardiens dans les processus de consultation communautaire, ou si les groupes marginalisés ne disposent pas des compétences nécessaires pour comprendre et utiliser les nouvelles données. Dans de tels scénarios et en général, les participants à l'atelier doivent toujours réfléchir à la manière de renforcer la participation des groupes marginalisés et d'éviter de reproduire les disparités de pouvoir, ainsi que les schémas d'exclusion préjudiciables.

Fondés sur l'expérience de NRGi dans ce secteur, les guides de recherche de l'étape 4 présentent quelques exemples de mesures de réforme propres à chaque domaine d'intervention. NRGi a également effectué des recherches sur les réformes réussies de lutte contre la corruption dans d'autres secteurs, telles que l'exploitation forestière, le transport maritime et l'agriculture.¹⁶

Parmi les principales caractéristiques de telles réformes, citons :

- L'implication de toutes les parties prenantes concernées tout au long du processus d'élaboration du plan d'intervention afin d'obtenir leur adhésion aux réformes.
- La définition d'objectifs clairs et spécifiques qui sont à la fois faisables et ambitieux.
- La garantie d'appropriation et d'incitations claires, et des lignes de responsabilité envers les actions.
- La définition d'indicateurs clairs et un suivi régulier pour évaluer les progrès.
- Intégration d'une certaine flexibilité et disposition à adapter les plans selon les changements de contexte.

6.4 Documenter

Après l'atelier 2, l'expert indépendant rédige le plan d'intervention final convenu. Il peut également être amené à réviser le rapport de l'étape 4 pour y intégrer les contributions et les commentaires des participants. Une fois finalisé, le plan d'intervention doit être mis à la disposition du public avec ce rapport révisé, notamment le tableau de priorisation produit aux étapes 4 et 5.

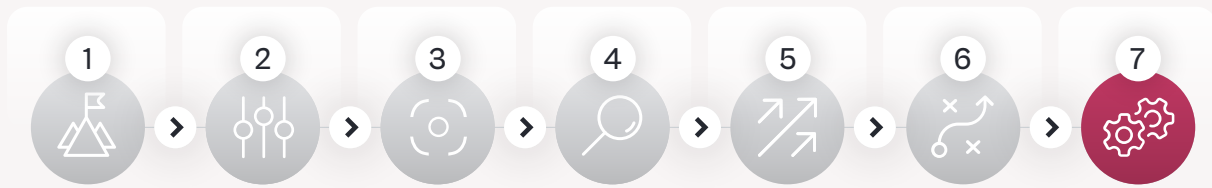
16 Tom Shipley, *Anticorruption Reform: Learning From Experience Across Sectors* (Natural Resource Governance Institute, 2023).

Figure 10. Exemple de tableau d'élaboration d'un plan d'intervention. L'utilisateur peut ajouter plus de colonnes selon le besoin, par exemple les acteurs jouant un rôle de soutien, le budget/les ressources requis)

Formes de corruption prioritaires (ajout à partir du tableau de diagnostic)					
Les entreprises publiques conservent des contrats d'approvisionnement avec un groupe restreint et inchangé d'entreprises bénéficiant de liens politiques, malgré les dépassements de coûts et les problèmes au regard des performances.					
Les partenaires des entreprises publiques dans le commerce du pétrole comprennent des sociétés intermédiaires qui n'ont pas la capacité d'acheter des cargaisons de pétrole et semblent être des sociétés-écrans. Elles ont obtenu les contrats sous de faux prétextes.					
Objectif 1					
Accroître la transparence, la surveillance et l'engagement des parties prenantes en ce qui concerne les marchés publics et les licences des entreprises publiques, afin d'entraîner des réformes et de décourager les actes de corruption.					
Intervention proposée	Acteur(s) responsable(s) proposé(s)	Calendrier	Prochaines étapes	Indicateurs de progrès	
1	L'ITIE élabore un rapport semestriel sur les marchés publics et les licences des entreprises publiques (notamment la sélection des négociants) et présente le rapport aux audiences clés.	Groupe multipartite de l'ITIE	2021-2022	Le groupe multipartite doit intégrer les rapports dans le plan de travail annuel et choisir un consultant pour entreprendre la mission.	Nombre de rapports ; nombre de discussions avec le parlement, la société civile, les entreprises publiques et le secteur privé ; couverture médiatique de la question.
2	L'ITIE organise des réunions entre les dirigeants des entreprises publiques et les professionnels d'Open Contracting.	Groupe multipartite de l'ITIE	T4 2021	Le groupe multipartite contacte Open Contracting pour profiter de conseils.	Organisation des réunions.
3	Une coalition de la société civile accepte de publier une analyse comparative des systèmes de passation de marchés publics et d'octroi de licences des entreprises publiques par rapport à d'autres entreprises publiques, en identifiant les domaines à réformer.	Coalition de la société civile	T4 2021	La coalition de la société civile élabore les termes de référence de la recherche.	Publication du rapport ; attention qu'il reçoit.
4	L'ITIE et une association industrielle collaborent à une enquête sur les questions de marchés publics auprès des entrepreneurs des entreprises publiques.	Groupe multipartite de l'ITIE et association industrielle	T2 2021	L'association industrielle rédige l'enquête et la liste des destinataires.	L'enquête est administrée et les résultats sont communiqués aux entreprises publiques et au gouvernement.
5	Le comité parlementaire organise une audition sur la mise en œuvre de la nouvelle loi sur les entreprises publiques.	Président du comité	T4 2021	Le président du comité présente l'idée à l'occasion de la prochaine réunion du comité.	Organisation de l'audition, permettant d'établir des repères clairs en vue des progrès futurs.

Figure 10. (suite)

Objectif 2					
Dynamiser la concurrence dans les appels d'offres et les attributions de licence des entreprises publiques.					
Intervention proposée		Acteur(s) responsable(s) proposé(s)	Calendrier	Prochaines étapes	Indicateurs de progrès
1	Le ministère du Pétrole soulève la nécessité d'une réforme des marchés publics lors de la prochaine réunion du Conseil d'administration des entreprises publiques.	Ministre	T2 2021	Réunion du Conseil d'administration	Procès-verbal de la réunion du Conseil d'administration.
2	L'entreprise publique adopte et publie de nouveaux règlements concernant la préqualification des partenaires commerciaux.	Entreprise publique	T4 2021	Le comité compétent se réunit pour discuter et rendre compte des résultats.	Rédaction, adoption et application des normes.
3	L'entreprise publique exige des appels d'offres concurrentiels concernant le renouvellement des contrats dépassant un certain montant.	Entreprise publique	T2 2022	Le comité compétent se réunit pour discuter et rendre compte des résultats.	Rédaction, adoption et application des normes.
4	L'entreprise publique publie les informations relatives aux appels d'offres sur son site Internet, y compris les candidats, les gagnants et les offres gagnantes.	Entreprise publique	T2 2022	L'entreprise publique crée une nouvelle page sur le site Internet de son portail d'approvisionnement.	Disponibilité des rapports sur le site Internet.



Étape 7. Mettre en œuvre le plan d'intervention

Objectif :

Mieux comprendre l'environnement opérationnel, les opportunités et les défis de mise en œuvre du plan d'intervention.

Processus :

L'utilisateur conçoit une stratégie de dissémination et de plaidoyer en vue de partager les conclusions du processus de diagnostic, de soutenir la mise en œuvre par les acteurs pertinents et de surveiller les progrès de mise en œuvre du plan d'intervention convenu.

Résultat :

Mise en œuvre du plan d'intervention.

Présentation

La mise en œuvre du plan d'intervention peut être l'un des aspects les plus complexes du processus de diagnostic, en particulier lorsque des intérêts particuliers souhaitent maintenir le statu quo.

Afin de promouvoir l'efficacité du plaidoyer, de la dissémination et du suivi des conclusions et du plan d'intervention, cette étape aide l'utilisateur à :

- Mieux comprendre les priorités des décisionnaires.
- Élaborer des plans de dissémination et de plaidoyer.
- Soutenir, contrôler et faire le suivi des progrès du plan d'intervention.

L'approche adoptée pour cette étape dépendra d'une compréhension politique et d'une analyse du pays ou de la région où le processus de diagnostic a lieu. Elle dépendra également de la mesure selon laquelle les décisionnaires ont été impliqués dans le processus.

7.1 Compréhension des priorités des décisionnaires

À l'aide des étapes précédentes du processus de diagnostic, en particulier du rapport de l'étape 5 et du tableau de diagnostic de l'étape 6, il est important que l'utilisateur identifie et comprenne les décisionnaires qui ont le pouvoir de mettre en œuvre les actions du plan d'intervention.

Cette tâche sera plus facile si ces décisionnaires ont été impliqués dans le processus de diagnostic depuis le début, par exemple par le biais d'un groupe multipartite de l'ITIE. L'utilisateur peut même leur demander directement au cours du processus d'élaboration du plan d'intervention, y compris lors de l'atelier ou des discussions bilatérales de l'étape 6, s'ils entrevoient des obstacles lors de la mise en œuvre du plan d'intervention. Ainsi, si le ministère des Mines est d'accord avec une action proposée, l'utilisateur peut malgré tout devoir convaincre le ministère des Finances si cette action a des implications en termes de coûts.

S'il s'est avéré difficile de convaincre les principales parties prenantes, telles que les représentants du gouvernement ou les entreprises du secteur, de participer au processus, l'utilisateur devra peut-être élaborer une stratégie de plaidoyer plus active. Comprendre ce qui ou qui pourrait persuader le décisionnaire concerné de mettre en œuvre l'action est essentiel à la réussite de la stratégie de plaidoyer.

Pour y parvenir, l'utilisateur peut effectuer un exercice de cartographie du pouvoir qui inclut :

- **Effectuer des recherches sur les positions politiques des décisionnaires pour mieux comprendre leurs priorités.** Les déclarations publiques, les discours, les annonces, les manifestes de parti politique, les relevés de votes ou les rapports annuels des entreprises mentionnant leurs engagements envers la lutte contre la corruption ou la durabilité pourraient indiquer quelles sont ces positions. Une fois que l'utilisateur comprend mieux les priorités des décisionnaires, il peut intégrer ces priorités dans ses messages. Ainsi, il peut présenter la lutte contre la corruption comme une manière de répondre aux préoccupations environnementales et sociales, augmenter les investissements et la confiance des entreprises dans un pays ou une région, ou renforcer la confiance du public.
- **Comprendre qui peut influencer un décisionnaire.** Le messageur peut être tout aussi important que le message pour un plaidoyer efficace. Si un décisionnaire n'est pas enclin à dialoguer avec la société civile, il peut valoir la peine de réfléchir à qui pourrait l'influencer plutôt que de faire passer le message par le biais de ces groupes. Il peut s'agir d'organisations internationales, de groupes commerciaux, d'investisseurs potentiels, des électeurs ou des organes de presse.
- **Réfléchir à qui peut s'opposer à la mise en œuvre du plan d'intervention et préparer des messages qui réfutent leur position.** Il se peut que des intérêts particuliers s'opposent à la mise en œuvre du plan d'intervention parce que le statu quo leur est favorable. Il peut valoir la peine d'étudier les arguments utilisés par ces groupes afin de préparer des messages efficaces qui réfutent ces arguments. Des sources similaires à celles énumérées à la première puce ci-dessus peuvent permettre d'identifier ces acteurs et d'analyser leurs déclarations publiques et leurs arguments. Si les réformes de lutte contre la corruption ont échoué dans le passé, il peut également être utile d'en examiner les raisons et préparer des contre-arguments.

À l'aide de ces informations, l'utilisateur peut réfléchir à la meilleure approche de dissémination et de plaidoyer. Son expérience éventuelle dans le plaidoyer et le secteur lui donnera une idée de comment répondre à ces questions. S'il ne bénéficie pas de cette expérience, il peut ajouter 3 à 5 jours au contrat de l'expert indépendant pour qu'il effectue des recherches sur les questions ci-dessus. Comme mentionné précédemment, les ateliers organisés au cours des étapes 5 à 6 ou les réunions bilatérales dans le cadre de ces étapes pourraient également permettre de discuter de ces questions.

7.2 Dissémination et plaidoyer

Après la publication du plan d'intervention, la dissémination et le plaidoyer devraient constituer la priorité pour garantir que les actions présentées dans le plan sont mises en œuvre. Cela sera plus ou moins facile en fonction de la nature de la participation au processus de diagnostic. Si l'utilisateur a pu rapidement obtenir l'adhésion des principaux décisionnaires, tels que les hauts fonctionnaires ou les entreprises, il se peut que ces parties prenantes aient déjà accepté de prendre les actions qui leur ont été assignées. Dans le cas contraire, l'utilisateur peut devoir consacrer plus de temps à la dissémination et au plaidoyer pour obtenir cette adhésion ultérieurement. Bien que ce ne soit pas impossible, ce sera plus difficile parce que les décisionnaires ne s'approprient pas aussi facilement les actions du plan.

En cas de cohérence avec la stratégie globale, l'utilisateur peut diffuser les documents par le biais de différents canaux de communication : par exemple, en les rendant accessibles sur le site Internet de l'ITIE, en organisant un événement de lancement et en fournissant des documents directement aux médias.

Lorsque l'utilisateur décide de comment partager les conclusions du plan d'intervention, il devrait prendre en considération les facteurs suivants :

- **Les décisionnaires tels que les ministres, les hauts fonctionnaires ou les entreprises qui peuvent mettre en œuvre les actions identifiées étaient-ils activement impliqués dans le processus de diagnostic ?** Si c'est le cas, il peut être plus facile de les convaincre que ceux qui n'ont pas pu ou voulu participer au processus dès le départ, et une approche moins publique peut mieux fonctionner, bien que les décisionnaires impliqués dans le processus de diagnostic puissent également être enclins à présenter publiquement leur plan d'intervention pour démontrer leur engagement politique envers la lutte contre la corruption. L'utilisateur devrait discuter de la meilleure stratégie avec ces décisionnaires.
- **Quelles sont les opportunités de partage des conclusions ?** Les événements dans le secteur ou au cours desquels les décisionnaires se réunissent, tels qu'une chambre de commerce, les conférences de partis politiques ou les forums internationaux, peuvent constituer des opportunités. Si d'importants événements politiques, comme une élection, sont peut-être sur le point de se produire, l'utilisateur peut faire pression pour obtenir des engagements à mettre en œuvre les actions identifiées lors du processus de diagnostic en vue de réformes.

- **Quels outils de plaidoyer permettent à la lutte contre la corruption de rester à l'ordre du jour ?** Il peut s'agir d'écrire aux principaux décideurs, y compris en collaboration avec d'autres parties prenantes impliquées dans le processus de diagnostic, d'organiser des réunions avec eux, de participer aux conseils consultatifs afin d'attirer l'attention sur certaines préoccupations, de participer aux assemblées générales annuelles, de soutenir des alliés au parlement pour qu'ils posent des questions pertinentes sur la corruption et les avancées des actions de lutte, ou d'utiliser les lois sur l'accès à l'information.
- **Quels sont les organes de presse que les principaux décideurs lisent ou écoutent ?** Si l'utilisateur cherche à publier le processus de diagnostic dans les médias, il convient d'accorder la priorité aux organes que les principaux décideurs sont plus susceptibles de consulter, par exemple un journal ayant un positionnement éditorial similaire à la position du gouvernement ou un organe axé sur les entreprises. L'utilisateur pourrait contacter ces organes pour les informer des événements où les conclusions du diagnostic et le plan recommandé d'intervention seront présentés, leur proposer d'écrire une tribune ou participer à une interview radio ou télévisée.
- **Comment l'utilisateur peut-il tirer parti des médias sociaux ?** Les médias sociaux peuvent l'aider à circuler les informations sur les questions et actions identifiées. La mise en place d'une campagne en collaboration avec des alliés ayant des messages, hashtags et images partagés peut aider à attirer l'attention sur les actions recommandées.

Lors de l'élaboration de tous les plans de dissémination et de plaidoyer, l'utilisateur devrait se demander si une approche plus publique profiterait ou entraverait l'efficacité du plaidoyer. Certains décideurs peuvent mieux réagir à une sensibilisation formelle et technique tandis que d'autres réagiront mieux au renforcement de l'attention du public vis-à-vis de la corruption. Bien que l'attention du public puisse contribuer à augmenter la visibilité des conclusions du diagnostic et des actions recommandées, elle ne permet souvent pas de souligner les nuances de l'argumentaire. L'utilisateur devrait par conséquent faire particulièrement attention à la manière dont il l'utilise, en particulier si les acteurs de la lutte contre la corruption font l'objet de menaces dans leur pays ou leur région.

7.3 Soutien, contrôle et suivi

L'utilisateur doit suivre la mise en œuvre du plan d'intervention à l'aide des indicateurs de progrès. Cependant, il est rare que les plans d'intervention soient mis en œuvre entièrement comme prévu, en particulier pour un enjeu aussi complexe que la lutte contre la corruption. Le contexte du pays change en fonction de l'évolution politique, économique et commerciale. La réforme perturbe le statu quo et différents acteurs peuvent chercher à entraver ou à marginaliser les interventions prévues.

Un suivi régulier est nécessaire, et l'utilisateur doit être prêt à adapter le plan en fonction de l'évolution des circonstances et le soutien à la mise en œuvre des actions recommandées. Il peut, par exemple, organiser des réunions périodiques entre les principaux collaborateurs pour évaluer les progrès réalisés par rapport aux indicateurs identifiés dans le plan d'intervention. Lors de ces réunions, l'utilisateur doit se demander en tout temps si certains choix stratégiques ou éléments d'intervention doivent être adaptés. Le suivi et la surveillance peuvent également aider à maintenir l'élan et l'enthousiasme à l'égard du processus, ce qui finit par renforcer le soutien à la mise en place de réforme. L'utilisateur devrait soigneusement documenter la mise en œuvre réussie des actions recommandées et les changements concrets qui en résultent, et utiliser cet exemple de réussite pour promouvoir les réformes, publiquement ou non selon la stratégie la plus adaptée. La réalisation d'une autre évaluation, peut-être d'une ampleur limitée, peut permettre de découvrir les changements et les nouvelles mesures qui s'imposent.¹⁷ L'utilisateur doit déterminer à quel moment la réalisation d'une nouvelle évaluation peut s'avérer la plus pertinente. Cela peut se dérouler après une période convenue ou des événements spécifiques, tels que les changements de gouvernement ou des étapes importantes dans le statut ITIE du pays.

Si les ressources le permettent, l'utilisateur peut souhaiter organiser des ateliers supplémentaires de suivi six mois ou un an après l'acceptation du plan d'intervention pour évaluer les progrès, conserver l'intérêt des parties prenantes et adapter les plans le cas échéant en réponse aux opportunités ou développements politiques. Si les ressources sont limitées, l'organisation en ligne de ces réunions serait plus rentable bien que les discussions en face à face puissent avoir un plus grand impact sur le renforcement des relations et de l'engagement envers des objectifs communs.

¹⁷ En 2011, Transparency International a estimé que 50 % des évaluations des risques sont réalisées de manière ponctuelle. Transparency International, *Raison d'être et ébauche d'une méthodologie d'évaluation des risques de corruption* (2011).



Sources et consultations

Outils existants

Dans le cadre de la recherche de fond qui a servi de pierre angulaire à cet outil, nous avons passé en revue un ensemble de méthodologies et de cadres existants pour évaluer les risques liés à la corruption et à la gouvernance. Notre examen a été structuré de manière à refléter la diversité des méthodes et des approches développées par quatre groupes principaux d'acteurs : les institutions financières internationales, les agences de développement et les organisations internationales, les ONG et le secteur privé.

L'échantillon s'est principalement concentré sur les outils de diagnostic et d'évaluation du risque de corruption, mais a également intégré des méthodologies d'évaluation plus générales. Selon la définition de U4, les analyses dynamiques, telles que les évaluations du risque de corruption et les outils de diagnostic, « identifient les moteurs de la corruption, ainsi que les opportunités et les contraintes pour y remédier », tandis que « les analyses statiques, telles que les études des systèmes d'intégrité et les « mesures » de la corruption, peuvent identifier les problèmes et les zones de risque ».¹⁸

Figure 11. Présentation des outils existants

	Organisation	Outil	Année
1	Transparency International (TI)	Outil d'évaluation des risques de corruption associés aux octrois de droits miniers (MACRA), 2e et 3e éditions	2017 et 2020
2	Banque mondiale	Mining Sector Diagnostic (MSD)	2018
3	UNDP	Practitioner's Guide for Corruption Risk Mitigation in the Extractive Industries	2016
4	Banque mondiale	Governance and Anticorruption Diagnostic Surveys	Début des années 2000
5	FMI	Approach to Governance Diagnostics	2018
6	USAID	Anticorruption Assessment Handbook	2009
7	OCDE	Public Sector Integrity – A Framework for Assessment	2005
8	TI	Anticorruption Diagnostic Framework	2020
9	TI	National Integrity System (NIS) Assessments	2001
10	Banque africaine de développement	Addressing Sector Governance and Corruption Risks in Infrastructure Projects	2009
11	ONU-REDD+	Guidance on Conducting Corruption Risk Assessments	2014
12	Groupe d'action financière/Banque mondiale	Risk Assessment Support for Money Laundering/Terrorist Financing	2007
13	TI	Government Defence Integrity Index	2020
14	Pacte mondial des Nations Unies	A Guide for Anticorruption Risk Assessment	2013
15	Critical Resource	« LicenseSecure » Assessment Methodology	2010
16	TRACE	Bribery Risk Matrix	2019
17	TI	Diagnosing Bribery Risk	2013

¹⁸ U4, Guide to using corruption measurements and analysis tools for development programming (2019).

Analyse documentaire

Nous avons également examiné les analyses existantes des évaluations du risque de corruption réalisées par des universitaires et des experts dans ce domaine. L'objectif consistait à identifier les commentaires d'experts sur les approches existantes, en soulignant les forces, les faiblesses et les lacunes potentielles, ainsi qu'à identifier les défis et les écueils communs.

Les ressources consultées sont les suivantes :

-
- | | |
|---|---|
| <p>1. Transparency International, Corruption Risk Assessment Topic Guide (2011)</p> <hr/> <p>2. Transparency International, Mapping the Corruption Assessment Landscape (2012)</p> <hr/> <p>3. Transparency International, Corruption Risk Assessment and Management Approaches in the Public Sector—Helpdesk Answer (2015)</p> <hr/> <p>4. U4, Using Corruption Risk Assessments for REDD+ (2014)</p> <hr/> <p>5. Conseil de coopération régionale de l'UE, Corruption Risk Assessment in Public Institutions in South East Europe (2020)</p> <hr/> <p>6. The Global Anticorruption Blog (GAB), Corruption Risk Assessments: Am I Missing Something? (2018)</p> <hr/> <p>7. GAB, Corruption Risk Assessments: Some Observations on Private-Sector Analyses (2014)</p> <hr/> <p>8. Heywood et Pyman, Strategy, Scale and Substance (2020)</p> <hr/> <p>9. IM4DC, Action Research Report: Constructing a Diagnostic Framework on Corruption Risks in Mining Sector Licensing (2015)</p> <hr/> <p>10. Marquette et Peiffer, Corruption Functionality Framework (2020)</p> <hr/> | <p>11. Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), Conceptual Framework—Corruption Risk Assessment at Sectoral Level (2018)</p> <hr/> <p>12. PNUD, A Practitioner's Guide for Corruption Risk Mitigation in Extractive Industries (2016)</p> <hr/> <p>13. Control Risks: Risk—An Organizational Perspective (2014)</p> <hr/> <p>14. OCDE, Data-Driven Approaches for Enhancing Corruption and Fraud Risk Assessments (2019)</p> <hr/> <p>15. Petkov, Looking for consistency in corruption risk assessment: How key guidance materials stack up (2018)</p> <hr/> <p>16. Sharma et coll., Corruption Risk Assessment Methods: A Review and Future Direction for Organisations (2016)</p> <hr/> <p>17. U4, Corruption Self-Assessment Tools for the Public Sector (2016)</p> <hr/> <p>18. U4, Guide to using corruption measurements and analysis tools for development programming (2019)</p> <hr/> <p>19. U4, The Basics of Corruption Risk Management (2015)</p> <hr/> <p>20. OCDE, Corruption in the extractive value chain (2016).</p> <hr/> |
|---|---|

Consultations

Nous avons mené des consultations avec plus de 50 experts de NNGI et d'organisations externes, dans le cadre d'entretiens en tête-à-tête et d'ateliers, afin de contribuer à l'élaboration de l'outil. Plusieurs personnes et organisations, mentionnées dans les remerciements, ont également partagé des idées et des commentaires précieux sur les versions préliminaires.

Nous aimerions remercier particulièrement les participants des organisations suivantes pour leurs contributions :

1. GIZ
 2. Secrétariat international de l'ITIE
 3. Secrétariat international de Transparency International
 4. Accountable Mining Programme de Transparency International
 5. Columbia Center for Sustainable Investment
 6. Control Risks
 7. Global Financial Integrity
 8. Global Integrity
 9. Global Witness
 10. International Council on Mining and Metals
 11. Independent Research Institute of Mongolia
 12. Norwegian Agency for Development Cooperation
 13. NYU Stern School of Business
 14. Swiss Agency for Development Cooperation
 15. U4 Anticorruption Centre
 16. Banque mondiale
-

Annexes

Étape 1 : Modèle de termes de références pour les experts indépendants

[À titre d'exemple uniquement. Rédigé pour les contextes dans lesquels l'ITIE commande l'évaluation. À adapter selon les besoins.]

Contexte

Présentation de l'organisation

L'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) est la norme mondiale visant la gouvernance appropriée des ressources pétrolières, gazières et minérales. Elle vise à garantir la transparence et la redevabilité concernant la gestion des ressources naturelles d'un pays. Le [pays] est membre de l'ITIE depuis [année].

Le groupe multipartite national est l'organe principal responsable de la mise en œuvre de l'ITIE. Ce groupe se compose de représentants du gouvernement, des entreprises et de la société civile. Il incombe au groupe de définir les objectifs de la mise en œuvre de l'ITIE, d'assurer et de superviser la divulgation des données ITIE, d'approuver les plans de travail annuels et les rapports d'activité, ainsi que de diriger les activités de sensibilisation.

Présentation du projet

Conformément à son mandat visant à soutenir la redevabilité du secteur, le groupe multipartite entreprend une évaluation diagnostique de la corruption axée sur [le secteur/la matière première X].¹⁹ [Le groupe multipartite a constitué un sous-groupe/comité de lutte contre la corruption pour diriger ces travaux.]²⁰ L'objectif général de l'évaluation consiste à soutenir une action multipartite fondée sur des preuves pour lutter contre la corruption du secteur.

Le processus d'évaluation permet au groupe multipartite de :

- S'appuyer sur des preuves et des consultations pour identifier les formes de corruption les plus susceptibles de se produire et d'entraîner des répercussions défavorables pour les industries extractives du pays.

- Diagnostiquer les causes de la corruption.
- Élaborer un plan d'intervention de lutte contre la corruption fondé sur des preuves et axé sur la prévention des pratiques de corruption futures.

L'évaluation débouchera sur un plan d'intervention et une stratégie qui guideront les efforts de lutte contre la corruption dans le secteur.

Responsabilités

Le groupe multipartite recherche un expert/une équipe d'experts indépendants, travaillant en tant que consultant(s), qui collaboreront étroitement avec le groupe pour mener l'évaluation. Les experts indépendants dirigent les recherches pour l'évaluation et la rédaction des rapports, et contribuent à faciliter les discussions sur les formes de corruption identifiées et les réponses potentielles.

Leurs responsabilités spécifiques sont les suivantes :

- Réaliser des examens documentaires des sources de données existantes sur les tendances de la corruption dans le secteur.
- Identifier et mener une analyse approfondie des principales formes de corruption dans le secteur, en examinant comment elles se produisent et comment les différents acteurs peuvent aider à les combattre.
- Mener des entretiens et organiser des groupes de discussion avec les parties prenantes du secteur.
- Préparer un projet d'attribution de score et de priorisation des formes de corruption.
- Entretenir des contacts réguliers avec le groupe multipartite [ou un sous-groupe] pour discuter des risques de corruption et élaborer conjointement un plan d'intervention.

¹⁹ Si déjà décidé par le groupe multipartite : étape 1 de l'évaluation.

²⁰ Le cas échéant.

- Animer deux ateliers avec les membres du groupe multipartite et des parties prenantes externes potentielles pour discuter des risques de corruption et élaborer conjointement un plan d'intervention.

Les réalisations impliquent :

- La complétion d'un cahier de travail examinant les données existantes sur la corruption et la gouvernance dans le secteur, accompagné d'un résumé des conclusions d'une longueur de 10 à 15 pages.
- La rédaction d'un rapport concis, d'une longueur de 20 à 30 pages, portant sur l'analyse des formes de corruption.
- La complétion des projets de tableaux de priorisation.
- L'élaboration d'un projet de plan d'intervention, à finaliser avec les membres du groupe multipartite.

Le(s) expert(s) indépendant(s) relèveront du groupe multipartite [ou d'un sous-groupe]. Le groupe multipartite fournira un document de référence comportant des conseils sur la réalisation du diagnostic.

Compétences requises

Le groupe multipartite est à la recherche d'experts témoignant de compétences exceptionnelles en matière de recherche, d'une expérience en tant qu'animateur et de capacité à mobiliser des parties prenantes du secteur sur ce sujet.

Les compétences spécifiques requises sont les suivantes :

- Solides connaissances du secteur extractif du pays, notamment des aspects techniques et politiques.
- Expérience de l'analyse des questions de corruption et d'intégrité.
- Familiarisation avec les processus et les ressources de l'ITIE.
- Expérience dans la conduite d'entretiens avec les parties prenantes sur des sujets sensibles.
- Solides compétences en études documentaires et en rédaction de rapports.
- Expérience en matière d'animation d'ateliers avec des parties prenantes importantes.
- Bonnes compétences en gestion de projet et de temps.
- Maîtrise de la [langue locale] et bonne connaissance de l'anglais ou du français.

[Ces compétences peuvent être divisées en compétences obligatoires et privilégiées.]

Localisation

Le(s) experts doivent être disponibles pour mener des recherches et animer des ateliers en [pays].

Calendrier indicatif

Le projet est censé se dérouler pendant [nombre] mois, de [mois-mois], impliquant au total environ [nombre] jours de travail. La date de début est fixée au [date].

Soumission des candidatures

Si vous souhaitez postuler à ce poste, veuillez soumettre les documents suivants à xxx@eiti.org :

- Votre CV, de deux pages maximum.
- Votre tarif journalier moyen, comprenant les taxes et frais applicables.
- Deux exemples récents de travaux que vous avez réalisés.
- Deux références.

Date de clôture des candidatures : [date]

Étape 2 : Cahier de travail pour l'examen des données existantes

Se référer au fichier Excel distinct.

Étape 2 : Modèles de rapport de synthèse

Complétez le tableau suivant pour chaque domaine d'intervention :

ÉTAPE 2 RAPPORT DE SYNTHÈSE	
[INSÉREZ LE NOM DU DOMAINE D'INTERVENTION, par exemple « Domaine 2 : Opérations »]	
1. Ce domaine est-il important ?	[Oui/Non/En quelque sorte]
[Rédigez un résumé de 1 à 2 paragraphes en vous appuyant sur les réponses de la fiche 1 du cahier de travail de l'étape 2]	
2. La corruption dans ce domaine constitue-t-elle un problème grave et préjudiciable ?	[Oui/Non/En quelque sorte]
[Rédigez un résumé de 1 à 2 paragraphes en vous appuyant sur les réponses de la fiche 2 du cahier de travail de l'étape 2]	
3. Ce domaine présente-t-il des possibilités en termes d'intervention et de changement positif ?	[Oui/Non/En quelque sorte]
[Rédigez un résumé de 1 à 2 paragraphes en vous appuyant sur les réponses de la fiche 3 du cahier de travail de l'étape 2]	

Complétez le tableau suivant pour les facteurs contextuels :

FACTEURS CONTEXTUELS	
1. La corruption est-elle un problème sérieux dans le pays au-delà des industries extractives ?	[Oui/Non/En quelque sorte]
[Rédigez un résumé d'un paragraphe en vous appuyant sur les réponses de la fiche « données contextuelles » du cahier de travail de l'étape 2]	
2. La société civile, les journalistes et les citoyens peuvent-ils s'exprimer librement et en toute sécurité ?	[Oui/Non/En quelque sorte]
[Rédigez un résumé d'un paragraphe en vous appuyant sur les réponses de la fiche « données contextuelles » du cahier de travail de l'étape 2]	
3. Le système politique est-il libre et compétitif, et protège-t-il la primauté du droit ?	[Oui/Non/En quelque sorte]
[Rédigez un résumé d'un paragraphe en vous appuyant sur les réponses de la fiche « données contextuelles » du cahier de travail de l'étape 2]	
4. Le secteur extractif souffre-t-il d'un écart de mise en œuvre entre les lois et les pratiques ?	
[Rédigez un résumé d'un paragraphe en vous appuyant sur les réponses de la fiche « données contextuelles » du cahier de travail de l'étape 2]	
5. Les plus grandes entreprises du secteur sont-elles soumises à des normes strictes en matière de lutte contre la corruption ?	
[Rédigez un résumé d'un paragraphe en vous appuyant sur les réponses de la fiche « données contextuelles » du cahier de travail de l'étape 2]	

Étape 3 : Modèle de tableau de sélection

Complétez le tableau suivant (en spécifiant Oui/Non/En quelque sorte) :

TABLEAU DE SÉLECTION (ÉTAPE 3)			
Domaines d'intervention	1. Ce domaine est-il important ?	2. La corruption dans ce domaine constitue-t-elle un problème grave et préjudiciable ?	3. Ce domaine présente-t-il des possibilités en termes d'intervention et de changement positif ?
Décision d'extraction, d'octroi de licences et de contrats			
Opérations			
Collecte des revenus			
Gestion des revenus			
Entreprises publiques			
Artisanat minier et à petite échelle			
Impacts sociaux et environnementaux			
Transition des énergies fossiles			

Étape 4 : Guides de recherche

Pour chaque domaine d'intervention, nous fournissons des conseils sur les principales formes de corruption, les facteurs de risque, les causes et les mesures d'atténuation potentielles dans des documents séparés.

I. Décision d'extraction, d'octroi de licences et de contrats

Voir le fichier séparé.

II. Opérations

Voir le fichier séparé.

III. Collecte des revenus

Voir le fichier séparé.

IV. Gestion des revenus

Voir le fichier séparé.

V. Entreprises publiques

Voir le fichier séparé.

VI. Artisanat minier et à petite échelle

Voir le fichier séparé.

VII. Impacts sociaux et environnementaux

Voir le fichier séparé.

VIII. Transition des énergies fossiles

Voir le fichier séparé

Étape 4 et étape 5 : Modèle de tableau de diagnostic

Étape 4 : Diagnostiquer la corruption			Étape 5 : Prioriser les actions			
A. Quelles sont les formes de corruption les plus préoccupantes ?	B. Quelles causes sont à l'origine de ces différentes formes de corruption ?	C. Quelles mesures peuvent contribuer à la prévention de la corruption ?	D. Probabilité	E. Impact	F. Faisabilité	G. Score global (D+E+F)
	Risques : Causes		Score :	Score :	Score :	Score :
	Risques : Causes		Score :	Score :	Score :	Score :
	Risques : Causes		Score :	Score :	Score :	Score :
	Risques : Causes		Score :	Score :	Score :	Score :

Étape 6 : Modèle de plan d'intervention

Formes de corruption prioritaires (à ajouter à partir du tableau de diagnostic)

Objectif 1

Intervention proposée	Acteur(s) responsable(s) proposé(s)	Calendrier	Prochaines étapes	Indicateurs de progrès
1				
2				
3				

Objectif 2

Intervention proposée	Acteur(s) responsable(s) proposé(s)	Calendrier	Prochaines étapes	Indicateurs de progrès
1				
2				
3				

À propos des auteurs

Pour la première édition d'août 2021 : Alexandra Gillies travaille comme Advisor à NRGi. Matthieu Salomon travaille comme Senior Governance Officer à NRGi. Sebastian Sahla travaille comme Consultant pour NRGi et était auparavant Associate au bureau de NRGi au Myanmar. Tom Shipley travaille comme Consultant pour NRGi.

Pour la mise à jour de décembre 2023 : Matthieu Salomon travaille comme Lead dans la lutte contre la corruption à NRGi. Susannah Fitzgerald travaille comme Senior Governance Officer à NRGi.

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier Andrew Bauer, William Davis, Anna Fleming, Patrick Heller, Daniel Kaufmann, Liz McGrath, Aubrey Menard, Dorjdari Namkhajantsan, Robert Pitman, Aaron Sayne, Amir Shafaie, Aye Kyithar Swe, Erica Westenberg et Nicola Woodroffe de NRGi pour leur soutien dans la révision des versions préliminaires de l'outil et pour leurs commentaires et suggestions approfondis. Nous remercions tout particulièrement Aaron Sayne pour sa contribution à la conception de l'outil et Alexandra Malmqvist pour son soutien lors de la préparation de cette publication.

Au cours de notre travail préparatoire, nous avons bénéficié d'idées et de commentaires partagés par un certain nombre d'experts et d'organisations énumérés dans la section Sources et consultations. En outre, les auteurs tiennent à remercier Nicole Bieske, Lisa Caripis et Michael Erdiaw du programme Accountable Mining Programme de Transparency International ; Stephanie Trapnell de Transparency International Defence and Security ; Sophie Lemaitre, Guillaume Nicaise et Aled Williams du U4 Anti-Corruption Resource Centre ; Thomas Lassourd et Jaqueline Taquiri d'IISD/IGF ; Lakshmi Kumar de Global Financial Integrity ; Luke Balleny et Edward Bickham pour leurs révisions des versions préliminaires de l'outil, ainsi que leurs précieuses suggestions. Nous sommes responsables de toute éventuelle erreur et lacune.

Nous aimerions remercier tous ceux qui ont contribué de manière significative à la révision de l'outil, en particulier grâce à leur expérience en tant qu'utilisateur : Ramandeep Chhina, consultant indépendant qui a travaillé à l'enquête sur l'intégrité aux Philippines ; Mohamed Cisse de NRGi (bureau de NRGi en Guinée) ; Sergio Córdoba Rojas de Crudo Transparente (Colombie) ; Borgil Surenhuu, consultant indépendant qui a mené les recherches de diagnostic en Mongolie ; et Telye Yurisch de Fundación Terram (Chili).

Enfin, nous remercions tout particulièrement André Ufer et Richard Kent pour leurs contributions à l'élaboration des guides de recherche pour l'étape 4 sur l'artisanat minier et à petite échelle (André Ufer) et les évaluations d'impact environnemental et social (Richard Kent).

À propos de NRGi

L'Institut de gouvernance des ressources naturelles (NRGI, Natural Resource Governance Institute) est une organisation indépendante à but non lucratif qui encourage un processus décisionnel ouvert et inclusif dans le domaine des ressources naturelles et de la transition énergétique. Nous travaillons en partenariat avec des réformateurs au sein des gouvernements et de la société civile pour élaborer et mettre en œuvre des politiques justes fondées sur les faits et les priorités des populations des pays émergents riches en ressources naturelles. Pour en savoir plus, consultez www.resourcegovernance.org

