



**Initiative internationale pour la
transparence de l'aide**

Groupe de travail institutionnel, 2021

Rapport, 14 novembre 2021

Table des matières

Résumé analytique	4
Introduction/Contexte	4
Méthodologie et consultations	4
Résultats de l'analyse risques/avantages	5
Approche privilégiée concernant les modalités d'hébergement	5
Conclusion	6
Rapport principal	7
1. Introduction/Contexte	7
2. Arrangements institutionnels à partir de 2023 : bref historique	8
3. Arrangements institutionnels à partir de 2023 : méthodologie	10
Options envisagées	10
Analyse comparative	10
Pondération des domaines	11
Calcul des notes	13
4. Arrangements institutionnels à partir de 2023 : analyse risques/avantages	15
TIC	16
Contexte politique	16
Processus d'entreprise	17
Ressources humaines et compétences	18
Valeurs partagées et réputation	18
Normes fiduciaires	19
Stratégie	20
Structure	20
Implications juridiques	21
Implications financières	22
Implications sociales	23
Coûts de transition	23
Conclusion	23
5. Retours d'information issus des consultations	24
Thèmes de l'enquête :	24
Thèmes des consultations avec les parties prenantes :	25

Thèmes des consultations avec le Secrétariat :	25
6. Arrangements institutionnels à partir de 2023 : Approche privilégiée	26
7. <i>Arrangements institutionnels à partir de 2023 : perspectives pour l'option privilégiée</i>	27
Sous-option 1 : Prolonger l'accord de consortium pour au moins cinq ans (jusqu'à fin 2027 au moins), avec un point d'étape pour évaluer les progrès en 202x (à décider).	27
Sous-option 2 : Négocier avec un ou des hôte(s) privilégié(s)	28
Sous-option 3 : Un processus d'appel d'offres, de préférence avec un statut juridique pour l'IITA	29
8. Conclusions	30
Annexes	30
Annexe 1 : Mandat – Groupe de travail institutionnel de l'IITA	31
Annexe 2 : Rapport 2015 du groupe consultatif des membres	31
Annexe 3 : Document du Conseil d'administration à destination de l'Assemblée des membres (2017)	31
Annexe 4 : Rapport Universalis 2018	31
Annexe 5 : Cadre d'analyse pondérée	31
Annexe 6 : Mandat pour l'hébergement de l'IITA, 2013	31

Résumé analytique

Introduction/Contexte

Le Groupe de travail institutionnel a concentré ses efforts sur le deuxième élément de son mandat, Arrangements institutionnels à partir de 2023, après l'expiration de l'accord actuel avec le consortium hôte.

Le Groupe de travail a pris note des évaluations précédentes, notamment le rapport de 2017 de Powered by Data, qui a recommandé à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA) de prendre la forme d'une organisation non gouvernementale (ONG) indépendante, et le rapport de 2018 d'Universalialia, qui a pris en compte le fait qu'au vu du rapport entre les risques et les avantages, il valait mieux conserver les mêmes modalités d'hébergement.

Méthodologie et consultations

Le rapport de 2018 d'Universalialia a envisagé deux « exemples d'option » explicites : des modalités d'hébergement et la transformation de l'IITA en une ONG indépendante située, aux fins de l'analyse, à Amsterdam.

Le Groupe de travail institutionnel actuel a conclu que son analyse serait fondée sur une version modifiée des options proposées par Universalialia (hébergement ou indépendance, sans détailler la localisation).

Pour ce faire, il a examiné 12 domaines qui seraient probablement affectés par l'arrangement institutionnel à venir de l'IITA. Chacun d'entre eux est composé d'au moins un critère à prendre en compte dans l'analyse.

Un niveau d'importance sur une échelle allant de 1 à 5 a été attribué à chaque domaine. La pondération a été déterminée à partir d'une moyenne composée à 50 % des opinions des membres du Groupe de travail et à 50 % des réponses à une enquête menée auprès des membres et partagée avec la communauté de l'IITA.

Les critères plus détaillés ont également été pondérés au sein de chaque domaine et leur pondération établie à partir de la moyenne des votes de chaque membre du Groupe de travail.

La méthodologie est détaillée à la section 3 du rapport principal.

L'enquête a été envoyée à l'ensemble des signataires de l'IITA et publiée sur IATI Connect (en août dernier). Au total, 37 réponses ont été recueillies. Ces dernières ont été transmises par un large panel de types d'organismes, notamment des ONG (internationales ou non), des gouvernements partenaires, des organisations bilatérales et multilatérales, ainsi que des entités du secteur privé.

Les invitations aux consultations en ligne ont été envoyées aux signataires et publiées sur IATI Connect (en octobre dernier). Environ 20 parties prenantes ont participé à l'une ou plusieurs des trois sessions.

Les dirigeants du Secrétariat et du Consortium ont également été consultés.

Les résultats de l'enquête et des consultations ont été examinés et débattus par le Groupe de travail ainsi que le consultant soutenant le processus ; ils ont été pris en compte lors du calcul des notes finales pour chaque domaine, le cas échéant.

Les points importants issus de ces consultations figurent à la section 5 du rapport principal.

Cet exercice n'est pas une analyse des performances des hôtes actuels, mais plutôt des options d'arrangement institutionnel. Ainsi, les conclusions découlant de l'analyse fondamentale ne peuvent pas forcément être comprises comme impliquant quoi que ce soit au sujet des hôtes actuels du Consortium.

Résultats de l'analyse risques/avantages

Les analyses individuelles de chaque domaine ont montré que les considérations juridiques et le contexte politique favorisaient fortement l'hébergement ; tandis que la direction des technologies de l'information et de la communication (TIC) préférerait l'indépendance. Par de courtes marges, l'hébergement a été favorisé pour les critères de valeurs/réputation et de considérations fiduciaires. Dans les autres domaines, la marge était minimale ou non existante. Naturellement, il a été supposé que la transition serait tournée vers l'indépendance, mais, étant donné que les coûts associés ne seraient que ponctuels, cet élément ne devrait pas peser lourdement sur les négociations. (Pour obtenir des informations détaillées, consulter la section 4 du rapport principal et l'annexe 5.)

Le Groupe de travail a conclu que l'option d'hébergement présentait probablement plus d'avantages et moins de risques que celle de l'indépendance. Les inquiétudes exprimées dans chaque domaine, notamment au sujet de la gestion des TIC, devraient être traitées pleinement pour chacune de ces options.

Approche privilégiée concernant les modalités d'hébergement

Le Groupe de travail institutionnel est parti du fait que toute modalité d'hébergement, quelle qu'elle soit, devrait être fondée sur les éléments suivants :

- un nouveau protocole d'entente fixant les caractéristiques principales des nouvelles modalités d'hébergement et du nouveau mandat ;
- un accord à moyen terme (d'une durée minimale de cinq ans, mais pour lequel au moins une révision est prévue) afin d'appuyer le maintien et la continuité du personnel ;
- une hiérarchie claire des responsabilités internes avec au dernier échelon, une seule personne expérimentée qui serait nommée en consultation avec le Conseil d'administration ;
- une hiérarchie claire des responsabilités externes au regard de laquelle la personne au dernier échelon devrait rendre des comptes aux membres de l'IITA par l'intermédiaire du Conseil d'administration ;
- un système de gestion des performances dont les indicateurs pourraient être évalués régulièrement par le Conseil d'administration.

En pratique, les modalités d'hébergement pourraient prendre trois formes :

- le maintien de l'hébergement chez le Consortium actuel, sous réserve de négociation d'un nouveau protocole d'entente et d'un nouveau mandat comprenant des améliorations précises qui satisfassent l'IITA ;

- la modification des processus de recherche et de sélection des entités hôtes potentielles ayant été considérées comme acceptables par l'IITA, avec pour objectifs la sélection et la négociation avec un hôte privilégié ;
- un processus d'appel d'offres, sans doute parmi une présélection d'entités (comme en 2012/2013).

Il a été indiqué au Groupe de travail qu'un tel processus (contrairement aux deux premiers) devrait être mené par une entité dotée d'une personnalité juridique. En théorie, cette dernière pourrait être un membre actuel de l'IITA prêt à remplir cette fonction au nom des adhérents. Cependant, les membres du Groupe de travail ont estimé qu'il serait important pour l'IITA de s'immatriculer en tant qu'entité juridique dans l'éventualité où le Conseil d'administration et les membres favoriseraient un processus d'appel d'offres. Certains membres du Groupe de travail ont également fait valoir qu'une telle immatriculation serait intéressante, quelles que soient les circonstances. En effet, elle permettrait de renforcer les capacités du Conseil d'administration à négocier avec une entité hôte et de donner la possibilité à l'IITA d'être indépendante à plus long terme.

Dans le temps imparti, le Groupe de travail n'a pas été en mesure de formuler une conclusion ferme concernant la meilleure forme d'hébergement à adopter parmi les trois options susmentionnées. Cependant, des considérations, ainsi que les étapes à suivre selon le Groupe de travail pour mettre en œuvre chaque option, figurent à la section 7 du rapport principal.

Conclusion

Le Groupe de travail institutionnel formule les recommandations suivantes au Conseil d'administration :

1. Recommander à l'Assemblée des membres de maintenir le statut d'initiative hébergée pour l'IITA pour au moins les cinq années suivant l'expiration des modalités d'hébergement actuelles (c'est-à-dire, jusqu'à la fin 2027) ;
2. Convenir que toute nouvelle modalité d'hébergement devrait inclure les éléments clés énumérés à la section 6 : *Arrangements institutionnels à partir de 2023* ;
3. Décider quelle option d'hébergement doit être favorisée ;
4. Formuler une opinion quant à la constitution éventuelle par l'IITA de sa propre personnalité juridique, quelle que soit l'option sélectionnée.

Rapport principal

1. Introduction/Contexte

En novembre 2020, le Conseil d'administration a formulé une proposition visant à ce qu'un groupe de travail examine un certain nombre de questions pertinentes quant à la croissance et au développement de l'IITA. Celle-ci a été débattue et convenue lors de l'Assemblée des membres de 2020. Le mandat détaillé, figurant à l'[annexe 1](#), a été approuvé par le Conseil d'administration en mars 2021, outre un appel à volontaires. Le Groupe de travail institutionnel s'est réuni pour la première fois en mai 2021.

La composition de celui-ci est la suivante : présidence : Andrea Vaughn avec Joan Atherton, Sarah Scholz (Agence des États-Unis pour le développement international [USAID], au nom des États-Unis) ; Joseph Barnes (Fonds des Nations Unies pour l'enfance [UNICEF] et membre du Conseil d'administration) ; Sohir Debbiche (Banque africaine de développement [BAD]) ; Gary Forster (Publish What You Fund) ; Peter Larsen (Danemark) ; Rosemary Mukasa (Programme des Nations Unies pour l'environnement [PNUE]) ; Charlie Ngounou (Afro Leadership) ; Rafael Rovaletti (Organisation mondiale de la Santé [OMS]) ; Herman van Loon (Pays-Bas) ; Theo van de Sande (Pays-Bas et Président du Conseil d'administration).

Le mandat comprenait trois éléments (Théorie du changement ; Arrangements institutionnels à partir de 2023 ; et Durabilité financière et proposition de valeur à destination des membres). En amont de la première réunion du Groupe de travail, le Conseil d'administration lui a recommandé de rationaliser ses efforts en ordonnant les différents domaines d'action au sein du mandat, en commençant par la question prioritaire des arrangements institutionnels à venir afin que des options puissent être formulées en temps opportun et examinées par les adhérents lors de l'Assemblée des membres de 2021.

Le Groupe de travail a donc axé ses efforts sur cet élément.

2. Arrangements institutionnels à partir de 2023 : bref historique

Les questions soulevées au sein du mandat ne sont pas des nouveautés. Les arrangements actuels prendront fin en décembre 2022 et ont été renouvelés trois fois par le Conseil d'administration depuis l'accord initial conclu en 2013.

En 2015, dans son évaluation externe de l'IITA, Ian C. Davies a insisté sur la nécessité de clarifier la fonction de gouvernance, ce qui a notamment mené à la création du Conseil d'administration. S'agissant de l'hébergement, il a conclu que « le consortium hôte prêtait une attention raisonnable à l'efficacité de ses performances ». Aucune « preuve de l'existence de doublon, de gaspillage ou d'autres dysfonctionnements majeurs » n'a été trouvée lors de l'évaluation. Il a jugé qu'il vaudrait mieux attendre que l'IITA ait traité les questions fondamentales liées à la vision et à la gouvernance avant de se pencher sur des alternatives.

En décembre 2015, le Comité de pilotage de l'IITA d'alors avait accepté une recommandation formulée par un Groupe consultatif des membres (cf. [annexe 2](#)) voulant que les modalités d'hébergement par le Consortium dirigé par le Programme des Nations Unies pour le développement [PNUD] (composé du PNUD, du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets [UNOPS], de Development Initiatives, du Ghana et de la Suède), établies en 2013, soient renouvelées

pour deux ans suivant les mêmes conditions à partir du 1^{er} septembre 2016 et jusqu'au 31 août 2018. Le Groupe a soutenu la perspective de l'évaluation selon laquelle la vision et la direction stratégique de l'IITA devraient d'abord être convenues avant de décider si l'IITA devrait privilégier l'hébergement par une seule institution, par un consortium ou suivant un autre type de partenariat.

En 2017, il a été demandé au cabinet-conseil Powered by Data de fournir au Conseil d'administration des « options qui lui permettraient de formuler des recommandations claires aux membres concernant les arrangements institutionnels à long terme de l'IITA », notamment s'agissant « des aspects logistiques de l'hébergement du Secrétariat, ainsi que d'autres éléments des arrangements institutionnels, notamment un modèle de financement durable, les critères d'adhésion et des structures de gouvernance de l'initiative ».

Le Conseil d'administration a accepté la grande majorité des recommandations figurant dans le rapport qui ne nécessitaient pas de prise de décision quant à l'hébergement (et qui ont mené à différentes modifications du Code de conduite et des Procédures opérationnelles permanentes).

Concernant l'hébergement, les conseillers ont envisagé quatre options, deux d'entre elles étant axées sur l'hébergement et deux sur la création d'une entité juridique (et recommandé les dernières). En octobre 2017, dans un document à destination de l'Assemblée des membres (cf. [annexe 3](#)), le Conseil d'administration a conclu que, malgré la préférence générale des « adhérents pour un secrétariat indépendant appuyé par une plateforme appropriée gérée par un directeur exécutif » dont il a pris note, il existait des inquiétudes relatives aux coûts potentiels et à l'incidence de la perte du lien formel de l'IITA avec le PNUD sur son statut, sa réputation et sa légitimité. Le Conseil d'administration s'est vu dans l'incapacité de recommander une option d'hébergement spécifique aux membres sans mener de recherches supplémentaires. À la suite de l'Assemblée des membres, il a donc proposé de créer un groupe de travail « en vue d'étudier pleinement ces questions et de communiquer aux membres les informations complémentaires demandées, ainsi que des recommandations, afin qu'ils puissent prendre la décision finale (potentiellement au moyen d'une procédure écrite) ».

Une discussion compliquée a eu lieu lors de l'Assemblée des membres qui s'est tenue à Rome en octobre 2017 ; elle a révélé la grande divergence de points de vue parmi les adhérents au sujet de l'orientation à adopter. Ainsi, les modalités d'hébergement avec le Consortium dirigé par le PNUD ont été prolongées d'une année, jusqu'au 31 août 2019 « afin de donner la possibilité à l'IITA de mener les activités relatives à la transition vers des arrangements institutionnels à long terme ». (Le Ghana et la Suède avaient annoncé plus tôt que leur rôle au sein du Consortium prendrait fin en août 2018.)

Le nouveau Groupe de travail sur l'analyse institutionnelle ayant pour mission de faire avancer ce programme a mandaté le cabinet-conseil Universalia pour conduire une « analyse des arrangements institutionnels à long terme », laquelle a été publiée en juin 2018. Celle-ci a inclus les éléments suivants :

1. un diagnostic des arrangements institutionnels, qui a conclu que la structure était dans l'ensemble « bien adaptée », mais a évoqué des ambiguïtés dans les rôles, l'absence d'une stratégie à moyen terme, le manque de responsabilité redditionnelle du Secrétariat à l'égard du Coordonnateur, ainsi que des problèmes dans les flux de trésoreries causés par un retard des paiements de la part de certains membres ;
2. une comparaison illustrant les différences entre le maintien des modalités d'hébergement actuelles et la création d'une entité juridique basée à Amsterdam, où l'ensemble du personnel travaillerait (à l'exception, peut-être, de petits bureaux au Sud). S'agissant de la

comparaison des coûts, il a estimé un modeste avantage en faveur du statu quo¹, mais l'analyse risques/avantages est plus claire et représentative : « En définitive, l'IITA s'exposerait actuellement [en italique dans le document original] à des risques plus nombreux et plus importants en devenant une organisation indépendante qu'en restant une initiative multipartite hébergée. De même, les avantages du maintien des modalités actuelles d'hébergement sont bien plus nombreux et importants, même s'il convient d'apporter quelques modifications. »

Pour donner suite à la production de ce rapport, le Groupe de travail sur l'analyse institutionnelle a formulé les quatre recommandations de haut niveau suivantes au Conseil d'administration :

1. l'IITA devrait prolonger l'actuel arrangement institutionnel relatif à l'hébergement auprès des Nations Unies pendant trois années supplémentaires après août 2019 ;
2. l'IITA devrait élaborer un plan en vue de définir son orientation stratégique à moyen terme et d'éclairer les arrangements institutionnels et les modalités en matière de responsabilité redditionnelle ;
3. la gouvernance de l'IITA devrait être restructurée afin de lever certaines ambiguïtés ;
4. la proposition de valeur pour l'adhésion devrait être repensée.

Sous chaque titre figuraient d'autres recommandations importantes et plus spécifiques ; l'intégralité du rapport est disponible à l'[annexe 4](#).

En janvier 2019, conformément aux recommandations du Groupe de travail, les modalités d'hébergement ont été prolongées de nouveau, cette fois jusqu'au 31 décembre 2022, « en vue de donner le temps aux recommandations figurant dans l'examen institutionnel d'être mises en œuvre et d'appuyer le Plan stratégique ». La lettre de la Présidence du Conseil d'administration demandant cette prolongation a attiré l'attention sur « l'accord des membres concernant la nécessité d'avoir une hiérarchie claire des responsabilités, notamment redditionnelles, dans l'ensemble de la structure de gouvernance ».

3. Arrangements institutionnels à partir de 2023 : méthodologie

Options envisagées

Dans son rapport de 2018, Universalis a analysé les arrangements institutionnels à long terme en comparant les deux « exemples d'option » explicites suivants :

1. l'IITA s'appuie sur des **modalités d'hébergement**, tirant des enseignements du passé concernant le renforcement de la définition du mandat et lançant peut-être un appel à propositions public ;
2. l'IITA prend la forme d'une **organisation (non gouvernementale) indépendante** dont les responsabilités fiduciaires et juridiques sont domiciliées à (par exemple) Amsterdam (Pays-Bas).

Après discussion et afin de s'assurer que l'analyse serait aussi claire que possible, le Groupe de travail institutionnel actuel a conclu que l'analyse menée en 2021 serait également fondée sur une version modifiée de ces deux options (hébergement ou indépendance, sans détailler la localisation).

¹Cette comparaison des coûts est difficile à suivre, car à un moment clé, les auteurs semblent fonder leur comparaison en faveur du statu quo sur l'inclusion des coûts de transition vers une nouvelle entité, qui sont bien évidemment des coûts « ponctuels ».

L'analyse devrait fournir des choix réalistes permettant d'éclairer toute recommandation du Conseil d'administration, bien qu'à l'évidence, chaque option puisse prendre plusieurs formes.

Cet exercice n'est pas une analyse des performances des hôtes actuels, mais plutôt des options d'arrangement institutionnel. Ainsi, les conclusions découlant de l'analyse fondamentale ne peuvent pas forcément être comprises comme impliquant quoi que ce soit au sujet des hôtes actuels du Consortium.

Analyse comparative

Le Groupe de travail institutionnel a réalisé une analyse comparative des avantages et des risques liés aux deux options. Pour ce faire, il a examiné 12 domaines qui seraient probablement affectés par l'arrangement institutionnel à venir de l'IITA. Ces domaines sont issus de l'analyse menée par Universalialia, mais ont été réorganisés. Cette analyse contient 24 domaines (par exemple, la prise en compte des problèmes se posant pour chaque sous-groupe de membres en tant que domaines séparés), mais dans l'ensemble, le contenu en matière de problématiques est quasiment le même sur le fond. Chacun d'entre eux est composé d'au moins un critère à prendre en compte dans l'analyse.

Les domaines choisis pour l'examen de 2021 comprennent les suivants :

- les TIC ;
- le contexte politique ;
- les processus d'entreprise (la capacité à exécuter) ;
- les ressources humaines et les compétences ;
- les valeurs partagées et la réputation ;
- les normes fiduciaires ;
- la structure – risque fiduciaire et responsabilité redditionnelle ;
- la stratégie ;
- les implications juridiques ;
- les implications financières ;
- les implications sociales/collectives ;
- les implications en matière de transition.

Afin de garantir la transparence des résultats issus de l'analyse risques/avantages, le Groupe de travail a élaboré une échelle numérique des notes dans laquelle l'importance relative de chaque domaine ainsi que leurs notes finales sont fondées sur les observations des membres du Groupe et de la communauté de l'IITA.

Pondération des domaines

Puisque tous les domaines ne sont pas considérés comme ayant le même poids, un niveau d'importance sur une échelle allant de 1 à 5 a été attribué à chacun d'entre eux ; celui-ci a été pris en compte lors du calcul de la note finale. Afin de garantir que ces pondérations reflétaient la valeur des domaines perçue par le Groupe et les parties prenantes de l'IITA, ils ont été déterminés à partir d'une moyenne composée à 50 % des opinions des membres du Groupe de travail et à 50 % des réponses à une enquête menée auprès des membres et partagée avec la communauté de l'IITA. La pondération a été mesurée selon l'échelle suivante :

- 1 = Pas important
- 2 = Modérément important
- 3 = Important
- 4 = Très important
- 5 = Extrêmement important

Afin de garantir la transparence des notes finales, et parce que le Groupe de travail a convenu que tous les critères au sein d'un domaine ne revêtaient pas la même importance, il a été décidé d'attribuer aussi une pondération aux critères sous-jacents. Ces derniers ont été établis à partir de la moyenne des votes de chaque membre du Groupe de travail. Par exemple, le domaine des implications financières se compose de trois critères : les coûts de base, les coûts opérationnels et les coûts de transition. En faisant la moyenne des votes des membres du Groupe, il a été calculé que les coûts de base formaient une part de 45 % de la note finale des implications financières, les coûts opérationnels une part de 42 % et les coûts de transition ponctuels une part de 13 %. La somme de la pondération en pourcentage de l'ensemble des critères au sein d'un domaine est égale à 100 %. La pondération accordée à chaque domaine et à ses critères sous-jacents est détaillée dans le tableau suivant :

Domaine/Critère	Pondération
TIC	Très important (4,1)
● Prestation de services techniques fondamentaux à destination de la communauté de l'IITA	63 %
● Outils de production et d'utilisation des données	37 %
Contexte politique	Très important (3,8)
● Accès aux réseaux mondiaux des gouvernements, des organismes multilatéraux et non gouvernementaux, ainsi que du secteur privé	58 %
● Adhésion, notamment : i) les prestataires d'assistance au développement (donateurs bilatéraux et organisations multilatérales), ii) les gouvernements des pays partenaires, iii) les organisations de la société civile, iv) le secteur privé, v) les philanthropes, et vi) autres	42 %
Processus d'entreprise (capacité à exécuter)	Très important (3,7)
● Capacité à gérer la qualité des données	13 %
● Capacité à mobiliser les ressources (p. ex., contributions volontaires, augmentation des frais d'adhésion)	11 %
● Capacité à fournir une assistance aux membres de l'IITA, ainsi qu'à la communauté des éditeurs et utilisateurs de données dans son ensemble	9 %
● Capacité à généraliser l'emploi des normes de l'IITA comme référence s'agissant des données ouvertes (Grand Bargain, réforme des Nations Unies)	8 %
● Flexibilité des processus d'achat	7 %
● Capacité à participer sur le plan politique (p. ex., assister aux événements politiques de haut niveau)	7 %
● Capacité à contacter de nouveaux signataires de l'IITA et utilisateurs de données potentiels	7 %
● Capacité à organiser les réunions formelles de l'IITA (Assemblée des membres, Groupes de travail, Communautés de pratique)	7 %
● Capacité à ajuster et faire évoluer la norme ainsi que les infrastructures techniques associées	7 %

● Capacité à effectuer la planification et le suivi stratégiques, tactiques et opérationnels, notamment le contrôle financier	6 %
● Capacité à promouvoir le bien commun	6 %
● Capacité à communiquer (site Internet, événements, rapports annuels, image de marque, etc.)	6 %
● Capacité à opérer la gestion des normes	6 %
Ressources humaines et compétences	Très important (3,7)
● Capacité à recruter et conserver un personnel qualifié et compétent (accès aux talents)	32 %
● Mobilisation autour de la norme	26 %
● Capacité à entretenir une mémoire institutionnelle	22 %
● Posséder ses propres processus et responsabilités liés à la gestion des ressources humaines ou s'appuyer sur les politiques des mécanismes d'hébergement en la matière	21 %
Valeurs partagées et réputation	Très important (3,7)
● Pays partenaires	31 %
● Encadrement	24 %
● Risques et avantages quant à la réputation et la crédibilité de la norme	24 %
● Alignement sur les valeurs liées aux données ouvertes, ainsi que sur d'autres initiatives en matière de transparence ou initiatives des Nations Unies	21 %
Normes fiduciaires requises	Important (3,4)
● Comptabilité	32 %
● Audit	29 %
● Arrangements en matière de sous-traitance/subventionnement	20 %
● Tenue de registres et accès à ceux-ci	18 %
Structure – risque fiduciaire et responsabilité redditionnelle	Important (3,4)
● La responsabilité redditionnelle est appuyée par la structure, les rôles et les responsabilités. Des normes comptables et pratiques d'audit rigoureuses sont en place.	100 %
Stratégie	Important (3,4)
● Capacité à réaliser l'orientation définie dans le plan stratégique	100 %
Implications juridiques	Important (3,3)
● Statut d'entité juridique	64 %
● Assurance	14 %
● Assujettissement à l'impôt	12 %
● Immigration	9 %
Implications financières	Important (3,2)
● Coûts de base	45 %
● Coûts opérationnels	42 %
● Coûts de transition ponctuels	13 %
Implications sociales/collectives	Important (3,2)
● Attractivité de la localisation (niveau de vie)	57 %

● Avantages sociaux : couverture santé, plans de retraite, etc.	43 %
Implications en matière de transition	Modérément important (2,4)
● Adhésion – implications générales (particulièrement les conséquences pour les gouvernements et les organisations multilatérales, ainsi que leur capacité à soutenir l’IITA si elle prend la forme d’une ONG)	39 %
● (Perturbation de la) Capacité institutionnelle lors de la transition (dépend également de la durée de la transition)	17 %
● Durée/rapidité	11 %
● Perturbation	11 %
● Implications financières ponctuelles ?	9 %
● Prévisibilité	7 %
● Avantages sociaux : couverture santé, plans de retraite, etc.	7 %

Calcul des notes

L’importance relative des domaines et de leurs critères étant établie, la note de chaque domaine est ensuite calculée à l’aide de l’évaluation de ses critères sous-jacents, pour chacune des options d’arrangements institutionnels, sur une échelle allant de 1 à 5. Cette échelle est comparable à la méthodologie utilisée dans l’analyse institutionnelle de 2018 et représente le niveau attendu de risques et d’avantages que présente chaque option pour un critère spécifique :

- 2 = Risqué
- 1 = Modérément risqué
- 0 = Neutre
- 1 = Modérément avantageux
- 2 = Avantageux

Par exemple, le critère des coûts de transition ponctuels dans le domaine des implications financières a reçu une note de 0 (neutre) pour l’option d’hébergement de l’IITA et une note de -1 (modérément risqué) pour l’option d’indépendance de l’IITA. Les notes découlent d’un consensus des membres du Groupe de travail institutionnel après la réalisation d’une analyse détaillée du domaine et la prise en compte des analyses précédentes, ainsi que de l’enquête auprès des membres et des consultations.

Les pondérations établies sont ensuite appliquées à la note du critère en question, puis les notes attribuées aux critères sont synthétisées au sein de chaque domaine. Le total pour un domaine est ensuite multiplié par l’importance qui lui est attribuée, ce qui permet d’obtenir une note par domaine pondérée pour chaque option d’arrangement institutionnel.

Enfin, pour calculer la note globale de chacune de ces options, le Groupe de travail a additionné les notes pondérées de l’ensemble des domaines. L’option qui affiche la note la plus élevée est celle qui présente le plus d’avantages et le moins de risques ; il s’agit de la meilleure option. À l’[annexe 5](#) figure un tableau qui résume l’ensemble des pondérations et des notes issues de l’analyse.

Enquête auprès des membres

En août 2021, une enquête a été menée auprès des membres par écrit avec les objectifs suivants :

- Aider le Groupe de travail institutionnel à pondérer les domaines choisis et à identifier les principaux risques et possibilités associés à la modification des arrangements institutionnels de l'IITA pour chacun d'entre eux ;
- Aider le Groupe de travail à repérer des risques et possibilités spécifiques qui n'ont pas encore été envisagés.

L'enquête a été envoyée à l'ensemble des signataires de l'IITA et publiée sur IATI Connect. Au total, 37 réponses ont été recueillies. Ces dernières ont été transmises par un large panel de types d'organismes, notamment des ONG (internationales ou non), des gouvernements partenaires, des organisations bilatérales et multilatérales, ainsi que des entités du secteur privé. Les répondants étaient pour 84 % d'entre eux des membres de l'IITA. Ceux-ci ont indiqué que les domaines suivants étaient les plus importants dans l'analyse concernant l'avenir de l'IITA :

- Valeurs partagées et réputation ;
- TIC ;
- Ressources humaines et compétences ;
- Contexte politique ;
- Processus d'entreprise.

Un fait rassurant est que quatre de ces domaines figurent également dans la liste des cinq domaines prioritaires du Groupe de travail. L'écart moyen de l'importance accordée aux domaines entre les membres du Groupe de travail et les répondants à l'enquête était de 0,5.

L'enquête auprès des membres a également contribué aux notes finales pour chaque domaine, le cas échéant. La partie qualitative de l'enquête a permis d'obtenir des réponses et des observations utiles de la part des parties prenantes. Ces réponses ont été examinées et débattues par le Groupe de travail ainsi que le consultant soutenant le processus ; elles ont été prises en compte lors du calcul des notes finales pour chaque domaine, le cas échéant.

Consultations

Afin de fournir plus d'éléments relatifs au contexte des résultats de l'enquête, ainsi qu'une nouvelle chance pour la communauté de l'IITA de donner son avis, le Groupe de travail institutionnel a organisé trois consultations en ligne en septembre 2021. Les invitations ont été envoyées aux signataires et publiées sur IATI Connect. Quant à elles, les consultations ont été tenues à divers horaires afin de favoriser la participation des parties prenantes situées dans différentes régions du globe. Environ 20 parties prenantes ont participé à l'une ou plusieurs des trois sessions.

De plus, les consultations du Secrétariat ont eu lieu fin octobre et début novembre avec des représentants de chaque membre du Consortium, suivies d'une réunion avec les dirigeants pour chacune des trois organisations.

Les résultats de ces consultations ont été examinés et débattus par un échantillon du Groupe de travail ainsi que le consultant ; ils ont été pris en compte lors du calcul des notes finales pour chaque domaine, le cas échéant.

4. Arrangements institutionnels à partir de 2023 : analyse risques/avantages

Dans la présente section, nous présentons les résultats principaux de l'analyse menée par le Groupe de travail institutionnel pour chaque domaine, dans l'ordre de la pondération accordée à chacun d'entre eux. Davantage de détails sont disponibles à l'[annexe 5](#).

Bien que chaque domaine soit doté de caractéristiques propres, certaines problématiques reviennent dans plusieurs d'entre eux. Par exemple, ont été mentionnés dans plusieurs domaines les risques associés à la perte de certains membres dans l'éventualité d'une évolution vers l'indépendance ou encore les problèmes éventuels liés au recrutement de personnel au sein d'une organisation indépendante qui ne bénéficie pas des privilèges et immunités octroyés aux organisations internationales. Nous n'avons pas cherché à supprimer ce qui pourrait être vu comme des doublons étant donné que ces problématiques ont été considérées comme essentielles à l'analyse par les responsables de chaque domaine. Il existe donc des recoupements naturels entre les domaines, mais le Groupe de travail juge que cela n'affecte pas les résultats de l'analyse de manière importante.

Le Groupe de travail a, dans l'ensemble, conclu que l'option d'hébergement présentait probablement plus d'avantages et moins de risques que celle de l'indépendance, ce qui correspond aux conclusions du rapport de 2018 d'Universalialia. Cela n'est toutefois pas le cas pour tous les domaines, comme le montrent les sections suivantes, mais globalement, on observe une marge confortable en faveur de modalités d'hébergement.

TIC

(Note pondérée : 4,1 ; marge en faveur de l'indépendance : 8,2)

Le Groupe de travail institutionnel a examiné les implications de chaque arrangement institutionnel sur la capacité de l'initiative à fournir des services techniques fondamentaux, ainsi que des outils pour la production et l'utilisation de données. La capacité à fournir des services techniques fondamentaux et des outils est définie comme « Très importante » (avec une pondération moyenne de 4,1) par le Groupe de travail et les répondants à l'enquête. Au sein du rapport de 2018, le critère « Outils de production et d'utilisation des données » a obtenu la note « Modérément risqué » à la fois pour l'option d'hébergement et pour celle de l'indépendance. La justification de la note était la suivante : « *Les modalités d'hébergement actuelles de l'IITA ne garantissent pas sa capacité à remplir les objectifs en matière de création d'outils et de services facilitant l'utilisation des données. De tels risques sont propres au développement des outils (et services) technologiques et seraient identiques*

au sein d'une organisation indépendante. » Cela s'applique également au critère « Prestation de services techniques fondamentaux à destination de la communauté de l'IITA ».

Pour autant, l'option de l'indépendance se distingue par une structure plus simple et moins bureaucratique que l'hébergement, particulièrement dans le cas où l'option d'hébergement est mise en œuvre par un consortium d'organisations. Une organisation indépendante présente les avantages suivants : des lignes de communication plus courtes, une réduction du nombre de niveaux de gestion et donc un contrôle plus direct du domaine des TIC. Cela signifie qu'il est possible de supposer que la gouvernance des TIC est plus simple et moins risquée avec l'option de l'indépendance. Lorsque l'on considère la gouvernance des TIC comme faisant pleinement partie du domaine du même nom, alors que la note de l'option de l'indépendance change par rapport à celle du rapport de 2018. Pour refléter ce fait, le Groupe de travail a donc attribué la note « Modérément avantageux » à l'option de l'indépendance pour ces deux critères.

Contexte politique

(Note pondérée : 3,8 ; marge en faveur de l'hébergement : 4,9)

Le Groupe de travail institutionnel a examiné le contexte politique propre à chacun des deux arrangements institutionnels possibles au moyen d'une évaluation de l'importance de « l'accès à différents réseaux » et des avantages associés à l'adhésion d'un large spectre d'organisations « membres ». Ce domaine a été défini comme « Très important » (avec une pondération moyenne de 3,8) par le Groupe de travail et les répondants à l'enquête. Cependant, ni les discussions du Groupe de travail ni les commentaires figurant dans l'enquête auprès des membres n'ont donné de plus grandes précisions quant au contexte politique. Le Groupe a pris en compte les deux aspects suivants pour chaque option : l'accès aux réseaux et les implications pour l'adhésion.

Bien que ces aspects n'aient pas été traités dans l'analyse de 2017, le rapport de 2018 mentionne les « réseaux » de la manière suivante : « Les modalités d'hébergement auprès des Nations Unies fournissent un accès non négligeable aux réseaux internationaux. Cet accès pourrait diminuer ou subir une nouvelle concurrence si l'IITA devenait indépendante. » Le Groupe de travail juge que les résultats de 2018 sont toujours valables, cependant, il faut y ajouter le fait que la généralisation peut être difficile étant donné que parmi tous les types d'organisations, certaines sont douées en matière de réseautage, tandis que d'autres le sont moins. D'après les résultats, le Groupe de travail conclut que les options d'indépendance peuvent impliquer des risques (limités), tandis que celles d'hébergement peuvent présenter des avantages (eux aussi limités).

S'agissant de « l'adhésion », cet aspect n'a pas été traité dans l'analyse de 2017, là où le rapport de 2018 a divisé l'évaluation et les résultats en quatre catégories de membres. Cette séparation n'a pas constitué le fondement de la discussion au sujet de cette question ni au sein du Groupe de travail ni dans les quelques commentaires des répondants à l'enquête. Le Groupe de travail a attribué la note « neutre » à l'option de l'indépendance et quelques avantages (limités) à l'option d'hébergement afin de traduire les points de vue exprimés.

Processus d'entreprise

(Note pondérée : 3,7 ; marge en faveur de l'hébergement : 0,1)

L'analyse des deux arrangements institutionnels a inclus un examen visant à déterminer lequel favoriserait le mieux les processus d'entreprise nécessaires au fonctionnement de l'initiative. Il a été

conclu qu'à la réflexion, les arrangements institutionnels auraient un impact limité sur la capacité de l'initiative à accomplir ses objectifs stratégiques et institutionnels.

Cependant, il a également été concédé, dans la conclusion, que chaque approche réunissait des forces et des faiblesses. En particulier, il ressort de l'analyse que des modalités d'hébergement apporteraient des avantages s'agissant de la capacité à s'engager sur le plan politique étant donné le caractère sérieux et les réseaux que l'on s'attend à trouver chez les types d'organisation qui seraient des hôtes appropriés pour l'initiative. Tout au long de l'analyse, il a été clair que la nature des modalités d'hébergement accroîtrait les chances de succès en matière de levée de fonds par rapport à une entité indépendante n'ayant que peu ou pas d'expérience (cela est dû à la forte probabilité que les hôtes soient des organisations internationales crédibles et reçoivent des contributions pouvant, grâce à leur caractère multilatéral, être vues comme de l'aide publique au développement).

L'un des domaines pour lesquels l'approche d'organisation indépendante a été considérée comme plus efficace est lié aux achats. Il est évident (au regard des analyses précédentes, des mises à jour lors des Assemblées des membres et des consultations menées lors de ce travail) que l'initiative actuelle de l'IITA n'est pas bien servie par les mécanismes d'achat utilisés par ses hôtes. Bien que ces mécanismes soient certainement solides, il est avancé qu'ils sont bien trop contraignants et engendrent des retards pour des initiatives importantes. Il est donc envisagé que les membres seraient mieux servis par une organisation indépendante dotée de processus d'achat sur mesure et dont le niveau de rigueur serait proportionnel à la nature et l'échelle des activités de l'initiative.

En conclusion, bien que les processus d'entreprise aient reçu une note pondérée relativement élevée (3,7) qui montre l'importance des tâches administratives et de celles de gestion dans la bonne exécution de l'initiative, les avantages différentiels proposés par les arrangements institutionnels demeurent très limités.

Ressources humaines et compétences

(Note pondérée : 3,7 ; marge en faveur de l'hébergement : 0,4)

Le Groupe de travail institutionnel a examiné les implications de chaque arrangement institutionnel possible pour les ressources humaines et les compétences. Ce domaine a été défini comme « Très important » (avec une pondération moyenne de 3,7) par le Groupe de travail et les répondants à l'enquête. Les quatre critères suivants ont été pris en compte : la capacité à recruter et conserver un personnel qualifié (accès aux talents), la capacité à entretenir une mémoire institutionnelle, la mobilisation autour de la norme et l'autonomie des processus et responsabilités associés à la gestion des ressources humaines.

Le Groupe de travail a attribué à deux des quatre critères, à savoir l'accès aux talents et la capacité à entretenir une mémoire institutionnelle, la note neutre. Concernant l'accès aux talents, dans le rapport 2018, les deux options ont été évaluées comme « modérément avantageuses ». Cependant, les arguments relatifs à ce critère étaient davantage axés sur les caractéristiques de deux endroits, New York et Amsterdam, que sur la forme institutionnelle. Le Groupe de travail a également estimé que les deux options étaient neutres s'agissant de la capacité à entretenir une mémoire institutionnelle, car ce n'est pas une caractéristique inhérente au type de forme institutionnelle. La nature et la qualité du processus de transition constitueraient donc un facteur majeur. Le rapport de 2018 a conclu que la mémoire institutionnelle pourrait se fragmenter ou se perdre avec la création d'une organisation indépendante.

En ce qui concerne le critère de « mobilisation autour de la norme », le Groupe de travail a exprimé son accord avec le rapport de 2018 selon lequel les modalités d'hébergement actuelles au sein des Nations Unies présentaient l'avantage de mobiliser la communauté mondiale autour de la norme de l'IITA. Il y avait un risque modéré que cela change, si la norme était maintenue par une organisation indépendante. Enfin, concernant la gestion des ressources humaines, le Groupe de travail a constaté que des processus et des responsabilités plus autonomes en matière de gestion des ressources humaines, par opposition à la dépendance à l'égard des politiques connexes des modalités d'hébergement – pourrait présenter certains avantages pour l'option de l'indépendance mais un certain risque pour l'option d'hébergement. Par exemple, l'option de l'indépendance pourrait rendre possible des processus de recrutement plus personnalisés, ce qui pourrait être bénéfique à condition que la diligence raisonnable ne soit pas compromise.

Dans l'ensemble, la différence entre les deux options était limitée. Le Groupe de travail a noté que la pandémie de COVID-19 avait bouleversé nos modes de travail, notamment avec la généralisation du télétravail et des pratiques hybrides. Cette conjoncture a créé des opportunités et des risques à prendre en compte dans les futures modalités de l'IITA relatives aux personnes et aux compétences.

Valeurs partagées et réputation

(Note pondérée : 3,7 ; marge en faveur de l'hébergement : 0,6)

Lors de l'examen des futures modalités institutionnelles possibles pour l'IITA, le Groupe de travail s'est également concentré sur les valeurs partagées et la réputation. Ce domaine, jugé important tant par les parties prenantes que par le Groupe de travail, a reçu la note pondérée de 3,7.

Dans le domaine des valeurs partagées et de la réputation, l'argument le plus convaincant en faveur de l'hébergement tient à la réputation et à la crédibilité de la norme de l'IITA. En effet, l'hôte sera vraisemblablement une organisation internationale ayant fait ses preuves en matière de soutien ou d'organisation d'initiatives multipartites. En tant que telle, elle apportera son expérience et une certaine légitimité en matière de définition, de gestion et d'hébergement de normes et de systèmes internationaux. À l'inverse, une organisation indépendante aura vraisemblablement des difficultés, au moins pendant les premières années, à se forger une réputation et une crédibilité équivalentes.

L'analyse a toutefois révélé un domaine particulier dans lequel une organisation indépendante pourrait être mieux positionnée : l'engagement auprès des pays partenaires. En effet, les modalités d'hébergement se situeraient probablement dans les pays du Nord, potentiellement au sein d'institutions dont les processus, les cultures et l'emplacement physique ne se prêtent pas à ce type d'engagement. C'est pourquoi une organisation indépendante semble l'emporter sur ce point.

Compte tenu des forces et des faiblesses relatives de chaque option, il a été déterminé qu'en pratique, l'hébergement ne présentait qu'un léger avantage.

Normes fiduciaires

(Note pondérée : 3,4 ; marge en faveur de l'hébergement : 8,8)

Le Groupe de travail n'a trouvé dans les rapports précédents qu'une analyse sommaire des normes fiduciaires. Cela tient largement au fait que l'option de l'indépendance s'accompagne de nombreuses inconnues, ou du moins de dépendances significatives vis-à-vis de la compétence juridictionnelle et de l'équipe à embaucher.

Dans l'enquête auprès des membres, les normes fiduciaires figuraient comme l'antépénultième priorité, même si cela pourrait changer avec le transfert effectif des cotisations à une nouvelle entité. En général, les commentaires qualitatifs de l'enquête ont identifié les normes fiduciaires comme un risque davantage associé à l'option de l'indépendance qu'à celle de l'hébergement. Un membre a toutefois noté que les difficultés pouvaient toujours être surmontées, y compris celles liées aux coûts de transition.

Globalement, les normes fiduciaires des modalités d'hébergement ne présentent aucune zone d'ombre, alors que les normes fiduciaires d'une organisation indépendante présentent des « inconnues connues ». L'option de l'indépendance est donc intrinsèquement plus risquée, tandis que celle de l'hébergement présente pour principal avantage la compétence fiduciaire préexistante des organisations internationales. En comparaison, une organisation indépendante aurait besoin d'une équipe suffisamment étoffée, comprenant une direction générale indépendante de la prise de décision.

Les modalités d'hébergement bénéficieront de normes et d'audits internationaux de comptabilité publique n'importe où sur le globe, y compris dans les pays du Sud. En comparaison, le risque fiduciaire est généralement atténué par l'implantation d'organisations indépendantes dans les pays du Nord. Les implications fiscales sont claires dans les modalités d'hébergement, mais incertaines dans l'option d'indépendance jusqu'à l'identification d'une juridiction. Le Groupe de travail n'a pas voulu supposer que cela se ferait nécessairement en Europe, aux États-Unis ou ailleurs.

Alors que les modalités d'hébergement peuvent transférer des fonds vers n'importe quel endroit du monde, une organisation indépendante doit identifier un partenaire bancaire mondial ou s'associer à une organisation internationale. Enfin, il faut reconnaître la souplesse accrue dont disposent les organisations indépendantes pour emprunter et investir de manière créative, mais garder à l'esprit qu'elles peuvent aussi faire faillite.

Stratégie

(Note pondérée 3,4 ; aucune différence entre les deux options)

L'IITA aura-t-elle la capacité à respecter les orientations fixées dans son Plan stratégique ? C'est à la lumière de cette question que le Groupe de travail a examiné les implications de chaque arrangement institutionnel possible. Tant le Groupe de travail que les répondants à l'enquête ont jugé « très importante » (avec une note pondérée moyenne de 3,4) la capacité de l'IITA à mettre en œuvre sa stratégie. Si cette question n'apparaît pas dans l'analyse de 2017, le rapport de 2018 estime qu'une « organisation indépendante entreprendrait un travail stratégique équivalent [à celui d'une entité hébergée] ». Après l'examen du Plan stratégique actuel de l'initiative, le présent rapport corrobore les précédentes conclusions, à savoir que les arrangements institutionnels de l'IITA ont un impact neutre sur sa capacité à réaliser son Plan stratégique.

Bien entendu, la capacité à atteindre ces objectifs dépend largement des autres domaines d'intérêt analysés. Par exemple, les difficultés à recruter du personnel qualifié brideront le développement d'outils et de conseils nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques. Cependant, en supposant que tous les autres domaines soient égaux, cette analyse n'a pas montré qu'une option était intrinsèquement plus bénéfique ou plus risquée que l'autre. Tant une IITA hébergée qu'indépendante devrait être capable de réaliser son Plan stratégique.

L'impact des différents domaines d'intérêt sur la capacité de l'IITA à atteindre ses objectifs mériterait peut-être un examen plus approfondi, notamment pour déterminer les prochaines étapes de l'initiative.

- En particulier, il est important que le futur arrangement institutionnel ne freine pas la capacité de l'IITA à améliorer sa norme de données (qualité, utilisation et interopérabilité), tout en assurant la présence cruciale d'excellentes compétences techniques.
- Le futur arrangement institutionnel ne doit pas non plus entraver la capacité de l'IITA à maintenir une communauté dynamique de signataires et de membres.

Pour chacune des deux options, il existe des risques et des avantages pour la réalisation de ces objectifs, ainsi que des solutions possibles aux défis qu'elles posent. Il sera essentiel de garder le Plan stratégique à l'esprit pour toute décision future.

Structure

(Note pondérée : 3,4 ; marge en faveur de l'indépendance : 3,4)

Le Groupe de travail a pour mission de concevoir la structure la plus adéquate pour l'avenir de l'IITA. Les structures de gouvernance de l'IITA sont très importantes, comme le montrent l'enquête auprès des membres et les avis du Groupe de travail. Quelles que soient les options institutionnelles envisagées (modalités d'hébergement ou organisation indépendante), l'objectif primordial de l'IITA reste naturellement de gagner en agilité et en efficacité pour mobiliser toutes ses capacités au service de résultats durables. Cet objectif spécifique requiert un ensemble particulier d'organes de gouvernance pour faire de l'IITA une institution responsable, appréciée de ses membres, et capable de susciter leur engagement.

Dans cette optique, le rapport de 2018 a donné quelques indications en vue d'améliorer la qualité de la structure de gouvernance de l'IITA. L'IITA aurait intérêt à organiser sa gouvernance autour de trois organes clés aux responsabilités clairement délimitées : l'Assemblée des membres, le Conseil d'administration et le Secrétariat exécutif.

L'Assemblée des membres s'occuperait de la planification à moyen terme sur 3 à 5 ans ; le Conseil d'administration serait responsable devant celle-ci dans son rôle d'approbation et de contrôle du plan budgétaire annuel et du Secrétariat exécutif ; enfin, le Secrétariat exécutif disposerait de tous les pouvoirs et de toutes les ressources pour mettre en œuvre les opérations quotidiennes, tout en rendant des comptes au Conseil d'administration de manière périodique.

Le Secrétariat exécutif, tout en étant directement responsable devant le Conseil d'administration garantirait également une sorte de responsabilité dynamique dans ses opérations avec les membres de l'IITA. Cela signifie que des mécanismes de collecte des retours d'information (provenant des membres, des bailleurs de fonds ou de toute autre partie prenante) devraient être en place, et que des données probantes de résolution des plaintes devraient être conservées. Dans un espace multipartite, veiller à satisfaire les besoins spécifiques de chaque groupe est une quête et un défi permanents.

En outre, le rapport de 2018 a observé qu'« il n'existe pas de mécanisme clair de responsabilisation au sein du Secrétariat des différentes parties (PNUD, UNOPS, DI, représentants des pays) envers le

coordonnateur ». À la suite de ce constat, la présidence du Conseil d'administration, en acceptant la plus récente prolongation, a noté l'accord des membres concernant la nécessité d'avoir une hiérarchie claire des responsabilités, notamment redditionnelles, dans l'ensemble de la structure de gouvernance. Il a également ajouté : « Le Conseil d'administration a reçu et accepté la proposition des partenaires du Consortium de traiter ces questions pendant la période de prolongation, et nous nous réjouissons de travailler avec le Secrétariat pour mettre en œuvre les mesures proposées. » Si la proposition du Consortium comprenait la nomination d'un « coordonnateur exécutif », ce poste n'a toutefois pas encore vu le jour.

Implications juridiques

(Note pondérée : 3,3 ; marge en faveur de l'hébergement : 5,6)

Le Groupe de travail a évalué les implications juridiques de chacune des deux options institutionnelles, en attribuant une note de 3,3 à ce critère jugé « important ». Le Groupe a constaté que la création d'une ONG avec l'appui d'un avocat ou d'un cabinet juridique ne posait pas de problème juridique particulier. Néanmoins, on ignore encore si certains membres actuels (organisations gouvernementales et multilatérales) pourraient légalement être membres d'une ONG. Il pourrait aussi être plus difficile pour ces membres de contribuer légalement aux coûts de l'IITA. L'IITA n'étant pas une entité juridique, certains membres ne pourraient pas soutenir la publication d'un appel d'offres ou signer un accord juridiquement contraignant, car la responsabilité pourrait retomber sur ses membres.

Dans le cadre de modalités d'hébergement, l'IITA n'aurait pas à acquérir sa propre « personnalité juridique ». L'hébergement par un organisme multilatéral peut prendre de multiples formes, et les considérations incluent la possibilité pour l'IITA de conserver sa structure et son administration actuelles, et le niveau d'autorité requis par l'hôte pour assumer ses responsabilités fiduciaires.

Si l'IITA devenait une entité indépendante, elle devrait acquérir un statut juridique officiel sous la législation du pays dans lequel elle choisit d'être domiciliée. Cela nécessiterait de multiples considérations et la souscription d'assurances, y compris pour les membres du Conseil d'administration ; une exonération fiscale pourrait être obtenue en cas de création et d'enregistrement légal approprié dans la plupart des pays, même si cela pourrait ne pas inclure les taxes sur les biens et services payés par l'ONG ; les employés seraient soumis à l'impôt sur le revenu, et l'organisation pourrait être soumise à la TVA ; l'obtention de permis de travail serait nécessaire pour les ressortissants de pays tiers, ce qui pourrait entraîner des coûts de temps et d'argent et retarder le pourvoi des postes ; il y aurait des coûts liés aux avantages sociaux (notamment pour les soins de santé).

D'autre part, si l'IITA restait hébergée par une organisation multilatérale, les risques seraient moindres, car le Conseil d'administration serait probablement assuré ; bon nombre d'organisations multilatérales bénéficient d'exonérations fiscales en tant qu'organisation, et c'est également le cas pour de nombreux employés ; les employés peuvent être redevables de l'impôt sur le revenu ou d'autres impôts dans les pays dont ils sont citoyens ; enfin, bien que des visas de travail soient nécessaires, la plupart des gouvernements les accordent systématiquement aux employés des organisations multilatérales.

Implications financières

(Note pondérée : 3,2 ; marge en faveur de l'hébergement : 0,4)

Le Groupe de travail a examiné les implications financières liées à la décision de l'IITA de conserver ses modalités d'hébergement actuelles ou de devenir une organisation indépendante. À ce stade de l'analyse, aucun chiffre explicite n'a pu être donné mais l'accent a été mis sur les aspects qualitatifs.

Compte tenu du budget actuel restant, l'IITA a les moyens d'assumer les coûts de transition liés à son indépendance, de sorte que l'un ou l'autre des deux arrangements institutionnels pourrait fonctionner.

En ce qui concerne le niveau des revenus futurs et le niveau des coûts, aucun consensus n'est établi. Cette question dépendra du futur hôte potentiel si nous conservons le modèle d'hébergement actuel, et de l'emplacement de l'IITA si elle devient indépendante. De plus, en raison de la pandémie de COVID-19, l'IITA pourrait envisager un « secrétariat virtuel » pour les premières années, ce qui réduirait également ses coûts opérationnels.

Dans le scénario d'une IITA indépendante, l'un des principaux risques soulevés est le refus des principaux membres de payer leur cotisation, puisqu'une telle situation affecterait le niveau des revenus. Mais si nous revenons à l'année 2013, date de la transition vers l'hébergement actuel, nous constatons que les frais ont doublé pour les fournisseurs d'aide. Huit ans plus tard, ces mêmes fournisseurs d'aide continuent à payer leurs cotisations même s'ils n'en tirent aucune autre valeur ajoutée que le droit de vote. C'est dire que les fournisseurs d'aide paient d'abord pour un « bien commun ». Ceci nous laisse penser que les membres continueront à payer, indépendamment du scénario institutionnel choisi.

Implications sociales

(Note pondérée : 3,2 ; aucune différence entre les deux options)

Le Groupe de travail a examiné les implications sociales de chacun des arrangements institutionnels. Avec une note pondérée de 3,2, ce sujet est considéré comme « important ». Selon le Groupe de travail, l'attrait de l'emplacement dépendra soit de l'emplacement du ou des hôtes, soit de l'emplacement que l'IITA choisira elle-même. En outre, l'expérience des crises nous a montré l'importance relative de l'emplacement physique, ainsi que la possibilité d'organiser un cadre de travail agréable, même virtuellement. En ce qui concerne les avantages liés à l'emploi, deux scénarios se présentent : soit nous les tenons pour acquis dans la mesure où ils seront déterminés par le ou les hôtes, soit l'IITA les déterminera elle-même. Dans les deux cas, l'IITA vise à garantir des prestations et des conditions de travail honnêtes.

Coûts de transition

(Note pondérée : 2,4 ; marge en faveur de l'hébergement : 4.4)

Le Groupe de travail a examiné les coûts de transition liés à chaque scénario institutionnel. Si le rapport de 2018 présentait une transition entièrement évaluée et chiffrée, soit pour une nouvelle entité qui serait basée à Amsterdam (Pays-Bas), soit pour la poursuite des modalités d'hébergement, le présent rapport se contente d'énumérer les coûts de transition potentiels sans estimations. Parce que l'emplacement potentiel de nouvelles modalités d'hébergement ou d'une organisation indépendante n'est pas encore décidé, le Groupe de travail considère que les coûts de transition devraient être estimés sur la base des décisions de la prochaine Assemblée des membres de l'IITA,

prévue en décembre 2021. En outre, la pandémie de COVID-19 a montré qu'efficacité et organisation en réseau pouvaient aller main dans la main, ce qui relativise l'importance de l'emplacement.

En fin de compte, le Groupe de travail a classé les coûts de transition dans la catégorie « Assez important » avec une note pondérée de 2,4. Celle-ci s'explique principalement par le fait que les coûts de transition sont ponctuels, le plus souvent prévisibles (peu importe le scénario institutionnel choisi), et qu'ils ne pèsent donc pas suffisamment dans la balance pour constituer un facteur majeur de décision. Cela étant, dans ce domaine, le Groupe de travail a estimé que l'option de l'indépendance présentait des coûts de transition plus élevés et dotés d'un plus grand impact.

Conclusion

Comme le montrent les analyses domaine par domaine ci-dessus, il existe des domaines où l'analyse favorise assez largement une option par rapport à une autre. Ainsi, les normes fiduciaires, le contexte politique et les considérations juridiques plaident en faveur de l'hébergement, tandis que la gestion améliorée des TIC et, dans une moindre mesure, la structure, plaident en faveur de l'indépendance. Pour les autres domaines, la marge est mineure (généralement en faveur de l'hébergement) ou inexistante. Naturellement, la transition sera sans doute plus onéreuse pour l'indépendance, mais puisqu'il s'agit de coûts uniques, il ne devrait pas s'agir d'un facteur décisionnel majeur.

En définitive, le Groupe de travail a conclu que l'option de l'hébergement présentait vraisemblablement plus d'avantages et moins de risques que l'option de l'indépendance. Quelle que soit l'option retenue, les préoccupations exprimées dans les différents domaines, comme au sujet de la gestion des TIC, devraient être sérieusement prises en compte.

5. Retours d'information issus des consultations

Thèmes de l'enquête :

Les répondants à l'enquête avaient la possibilité de faire des retours d'information sur les risques et les avantages des deux options, mais aussi de donner leur avis sur la pondération des différents domaines. Parmi ceux qui ont partagé leur opinion figuraient environ une demi-douzaine de donateurs bilatéraux, trois ou quatre organisations multilatérales, huit ONG axées sur le développement (tant au Nord qu'au Sud) et environ une demi-douzaine de répondants « orientés données », principalement issus du secteur privé des pays du Nord. Aucun gouvernement partenaire n'a émis de retour d'information spécifique.

S'agissant des risques du *statu quo* :

- Certains donateurs bilatéraux et multilatéraux ont souligné la lenteur des procédures des Nations Unies, des frictions au sein du Secrétariat, et un certain flou dans la délimitation des responsabilités entre le Secrétariat et les structures de gouvernance de l'IITA. Certains, mais pas tous, ont émis l'hypothèse que les priorités des organisations hôtes pourraient différer de celles des membres (même si aucun exemple n'a été cité en particulier) ;
- Certaines ONG axées sur le développement ont pointé du point divers inconvénients allant de « l'étroitesse de vue des Nations Unies » à la localisation de l'IITA dans les « pays du Nord » ;
- Les répondants « orientés données » ont estimé que les modalités actuelles risquaient de brider l'innovation et la flexibilité, ce qui entraînerait une perte d'intérêt au sein de la communauté des données.

Les avantages d'une organisation indépendante reflétaient largement les points suivants : gains de flexibilité, organisation « allégée », fin des contraintes procédurales inhérentes aux grandes organisations, réponse accélérée à des exigences en constante évolution.

S'agissant des risques d'une organisation indépendante :

- L'ensemble des groupes étaient préoccupés par les coûts, financiers et autres, liés à la création d'une nouvelle organisation ;
- Certains ont également mis en doute la capacité d'une ONG à obtenir le même soutien financier, la même influence, et le même « rayonnement » qu'un hôte des Nations Unies ;
- Certains répondants ont également fait remarquer qu'une organisation indépendante pourrait devenir un concurrent plutôt qu'un facilitateur pour la communauté technique, et qu'il pourrait être plus difficile de maintenir l'intérêt des gouvernements et des organisations multilatérales.

Une fois de plus, ces préoccupations se reflètent dans les retours d'informations sur les avantages du statu quo, généralement considéré comme moins risqué et bénéficiant du soutien et du rayonnement des Nations Unies. Comme l'explique l'une des personnes interrogées, « faire partie d'une grande organisation internationale offre un effet de levier et constitue un gage de confiance ».

Thèmes des consultations avec les parties prenantes :

- Les parties prenantes ont trouvé très difficile de déterminer si l'IITA bénéficierait ou non de modalités d'hébergement différentes.
- Concernant l'hébergement, le seul problème soulevé de façon récurrente concernait l'approvisionnement : même avec un service d'achat dédié, l'approvisionnement pourrait être lent, ce qui pourrait véritablement impacter la capacité de l'Initiative à remplir son plan de travail annuel.
- En raison du premier point ci-dessus, de nombreuses discussions se sont concentrées sur ce que les hôtes actuels pourraient améliorer, avec un accent mis sur les questions techniques.

Les consultations ont également révélé les préoccupations suivantes :

- Les parties prenantes, y compris les utilisateurs de données, ne disposent d'aucun mécanisme adéquat pour s'engager avec ou orienter l'IITA.
- La stratégie et le mandat actuels de l'IITA sont si larges qu'ils entraînent une fuite des ressources au détriment des activités qui maintiennent et améliorent la norme des données ouvertes, avec des répercussions sur toutes les autres initiatives.
- L'équipe et le responsable technique ne sont pas suffisamment expérimentés pour garantir le traitement prioritaire des évolutions techniques.
- La gouvernance de l'IITA doit être revue pour garantir une gouvernance responsable et efficace.

Thèmes des consultations avec le Secrétariat :

- Envisager de recruter quelques membres indépendants supplémentaires pour couvrir d'éventuels manques de compétences au sein du Conseil d'administration et/ou assurer la présence d'une présidence indépendante ?

- Volonté d'envisager un poste de type Directeur exécutif, mais pas comme une contribution supplémentaire en nature. Ce poste devra donc être financé par l'IITA.
- Tous les membres du Consortium ont réitéré leur soutien à l'IITA et leur volonté de demeurer hôtes conjoints après 2022, le cas échéant. Ils ont également précisé que, dans le cas contraire, ils s'efforceraient de soutenir un transfert efficace vers tout arrangement futur mis en place par les membres de l'IITA.
- Si l'hébergement devait être ouvert dans le cadre d'un nouveau processus, tous les membres du Consortium devraient consulter leur administration pour savoir s'ils sont prêts à participer, notamment parce qu'une telle décision pourrait être considérée comme un vote de défiance à l'égard des membres du Consortium.

6. Arrangements institutionnels à partir de 2023 : Approche privilégiée

Cette section présente le point de vue du Groupe de travail sur la manière de mettre en œuvre l'option d'hébergement recommandée.

Le Groupe de travail considère que toute modalité d'hébergement devrait être fondée sur les éléments clés suivants :

- Un **nouveau mémorandum d'accord**, qui définirait les principales caractéristiques des nouvelles modalités d'hébergement ainsi que le mandat. Il a été jugé inopportun de continuer indéfiniment à reconduire des dispositions remontant aussi loin qu'à 2013, notamment pour répondre aux besoins juridiques des organisations membres.
 - À cette fin, le Groupe de travail ne préconise pas de reconduire indéfiniment un accord. Il recommande aussi à l'IITA de revoir et de rédiger un nouveau mémorandum d'accord au moins tous les dix ans, quel que soit son niveau de satisfaction vis-à-vis de l'hôte.
- Un **accord à moyen terme (pas moins de cinq ans²)**, mais avec un ou plusieurs points d'étape appropriés), pour favoriser le maintien et la continuité du personnel. (Il serait également normal qu'il existe une clause de rupture permettant à chaque partie de donner à l'autre un préavis raisonnable en cas de motif valable).
- Une **délimitation claire des responsabilités internes**, administrées par un professionnel expérimenté et nommé sur consultation du Conseil d'administration. Cette disposition permettrait de répondre aux préoccupations concernant le manque de clarté des directives de la structure actuelle.
- Une **délimitation claire des responsabilités externes**, administrées par un professionnel expérimenté responsable devant les membres de l'IITA via le Conseil d'administration, avec à la clé une responsabilité renforcée envers les membres.
- Un **système de gestion des performances** dont les indicateurs pourraient être évalués régulièrement par le Conseil d'administration.

En pratique, les modalités d'hébergement pourraient prendre trois formes :

² Comme expliqué par Ian C. Davies dans l'évaluation de 2015 : « L'IITA devrait prévoir la mise en place d'une fonction de soutien administratif stable à long terme, par exemple un « secrétariat », en vue d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix possible pour les services, c'est-à-dire le meilleur Rapport entre efficacité et économie, et ce, sans devoir lancer un appel d'offres toutes les quelques années. »

- Le maintien de l'hébergement chez le Consortium actuel, sous réserve de négociation d'un nouveau mémorandum d'accord et d'un nouveau mandat comprenant des améliorations précises qui conviennent à l'IITA ;
- La modification des processus de recherche et de sélection des entités hôtes potentielles considérées comme acceptables par l'IITA, dans le but d'engager des négociations avec un hôte privilégié ;
- Un processus d'appel d'offres, possiblement parmi une présélection d'entités (comme en 2012/2013). Il a été indiqué au groupe de travail qu'un tel processus (contrairement aux deux autres options) devrait être mené par une entité dotée d'une personnalité juridique et de processus formels. En théorie, il pourrait s'agir d'un membre actuel de l'IITA désireux d'assumer cette fonction. Néanmoins, ce membre serait privé de l'élément incitatif dont disposait le ministère britannique du Développement international en 2012, lorsqu'il a cherché à mettre fin à ses propres modalités d'hébergement. Du reste, il semble impossible qu'un tel processus soit géré par le Consortium actuel en raison de potentiels conflits d'intérêts. Par conséquent, les membres du Groupe de travail ont estimé qu'il serait important pour l'IITA de s'immatriculer en tant qu'entité juridique et d'élaborer des procédures formelles d'appel d'offres, dans l'éventualité où le Conseil d'administration et les membres favoriseraient un processus d'appel d'offres. Certains membres du Groupe ont également fait valoir qu'une telle immatriculation serait intéressante, quelles que soient les circonstances. En effet, elle permettrait de renforcer les capacités du Conseil d'administration à négocier avec une entité hôte, avec en prime la possibilité pour l'IITA d'être indépendante à plus long terme.

Les aspects pratiques de chaque sous-option sont examinés dans la section suivante.

7. Arrangements institutionnels à partir de 2023 : perspectives pour l'option privilégiée

En ce qui concerne la meilleure forme d'hébergement à adopter parmi les trois options susmentionnées, le Groupe de travail n'a pas été en mesure de formuler une conclusion ferme dans le temps imparti. Certaines considérations sont néanmoins présentées ci-dessous.

Pour les trois options, le premier élément essentiel serait une liste des principales exigences de l'IITA (ou mandat), qui constituerait la base des négociations ou de l'appel d'offres, puis servirait de socle au mémorandum d'accord ou au contrat projeté. Cette liste déterminerait également les relations entre les membres de l'IITA et l'entité ou les entités d'accueil, ainsi que la portée du travail à entreprendre et la base de l'évaluation des performances. Outre les cinq points mentionnés dans la section précédente, une telle liste d'exigences devrait inclure les éléments clés de la stratégie à moyen terme tout en reflétant la mission et les valeurs de l'IITA.

L'ordre de présentation des trois sous-options ci-dessous n'implique aucune hiérarchisation ou préférence de la part du Groupe de travail.

Sous-option 1 : Prolonger l'accord de consortium pour au moins cinq ans (jusqu'à fin 2027 au moins), avec un point d'étape pour évaluer les progrès en 202x (à décider).

Si l'Assemblée des membres devait soutenir cette option, voici l'ordre des événements recommandé :

- Le Conseil d'administration propose au Consortium une liste de changements relatifs aux structures de gestion et aux pratiques opérationnelles actuelles, ainsi qu'au périmètre de travail existant, conformément aux pistes d'amélioration identifiées par le Groupe de travail et les parties prenantes.
- D'ici au printemps 2022, le Conseil d'administration devra déterminer, d'une part, si le Consortium a reçu suffisamment de garanties pour qu'une prolongation soit accordée pour une telle période, avec des critères et des mesures de performance convenus en amont, et, d'autre part, le calendrier et la nature d'une révision à mi-parcours.
- Si un accord est trouvé, le Conseil d'administration résume les conclusions dans un mémorandum d'accord, qui devient opérationnel au plus tard le 1^{er} janvier 2023.

Avantages :

- Perturbations minimales.

Inconvénients :

- Aucune garantie que les problèmes de gouvernance identifiés par le Groupe de travail seront résolus ;
- Pas de concurrence sérieuse, donc pas d'incitation du Consortium à faire une offre plus attractive à l'IITA.

Sous-option 2 : Négocier avec un ou des hôte(s) privilégié(s)

Dans cette option, les membres de l'IITA devraient établir une liste d'institutions qui répondent aux critères requis et qui sont connues pour être en mesure d'accueillir un organisme comme l'IITA dans des conditions acceptables pour l'Initiative, puis procéder par élimination (peut-être en plusieurs étapes) pour isoler une seule institution avec laquelle des négociations détaillées auraient lieu. L'institution en question devra démontrer qu'elle peut fournir l'éventail complet des services requis par l'IITA, ce qui pourrait nécessiter la sous-traitance de certains éléments par un ou plusieurs organismes tiers.

En amont, il serait essentiel d'identifier si les institutions répondent aux critères que les membres souhaitent fixer (voir les critères du processus d'appel d'offres 2012/13 à l'[annexe 6](#)), si elles seraient intéressées par l'hébergement de l'IITA et, le cas échéant, quel type de garanties elles pourraient exiger de la part des membres. À noter que si les membres souhaitent confier l'hébergement à une entité multilatérale, les possibilités seront plus limitées.

Si l'Assemblée des membres devait soutenir cette option, voici l'ordre des événements recommandé :

- Le Conseil d'administration propose des critères de sélection et documente un processus de sélection des hôtes potentiels à l'Assemblée des membres pour discussion et approbation en décembre ou peu après par procédure écrite.

- Le Conseil d'administration commande un exercice de cadrage pour cerner les hôtes potentiels (certaines tâches pourraient être effectuées immédiatement, mais l'exercice ne prendrait sans doute fin qu'en février 2022).
- Le Conseil d'administration fait une proposition ferme à l'Assemblée des membres, dans le cadre d'une procédure écrite ou d'une réunion extraordinaire, concernant une ou plusieurs institution(s) à approcher.
- Après l'approbation de l'Assemblée des membres, le Conseil d'administration ou une structure dédiée mènera des discussions préliminaires avec cette ou ces institutions, suivies de négociations plus détaillées avec un hôte privilégié pour aboutir à un nouveau memorandum d'accord. Comme pour les prolongations de l'accord initial avec le Consortium, la signature du côté de l'IITA pourrait être assumée par la présidence ou l'ensemble du Conseil d'administration, avec une délégation de pouvoir formelle de la part de l'Assemblée des membres.
- À l'heure actuelle, aucun document ni procédure standard n'existe concernant la délégation des pouvoirs de l'Assemblée des membres à la présidence du Conseil d'administration, ou la possibilité pour ce dernier de signer au nom de l'Assemblée. C'est un point faible de la structure actuelle de l'IITA, et le Groupe de travail note qu'elle fait peser la responsabilité sur la présidence du Conseil d'administration. Le Groupe de travail recommande de remédier à cette situation par une délégation de pouvoir formelle de l'Assemblée des membres.
- La durée d'un tel processus dépendrait du nombre d'hôtes potentiels, de la complexité des négociations et des procédures d'autorisation des deux parties. Une prolongation modeste du memorandum d'accord actuel avec le Consortium serait probablement nécessaire, et une planification minutieuse de la transition et de la continuité des fonctions serait essentielle. Comme évoqué plus haut, les dirigeants du Consortium ont indiqué vouloir coopérer pour assurer une transition aussi harmonieuse que possible.

Avantages :

- L'IITA pourrait procéder à l'identification des hôtes potentiels selon ses propres conditions ;
- Cela pourrait ouvrir la voie à des options d'hébergement et à des approches innovantes, comme la projectisation ou les fonds fiduciaires.

Inconvénients :

- La charge de travail préliminaire sera importante ;
- La négociation nécessitera beaucoup de temps, ainsi que l'accès à une expertise juridique ou autre ;
- Des accroc potentiels lors de la transition sont à envisager ;
- Des perturbations sont possibles lors de la transition vers de nouveaux partenaires d'hébergement, dans le cas où les membres actuels du Consortium ne seraient pas sélectionnés pour l'appel d'offres.

Sous-option 3 : Un processus d'appel d'offres, de préférence avec un statut juridique pour l'IITA

Si l'Assemblée des membres devait soutenir cette option, et selon son point de vue sur la question du statut juridique, l'ordre des événements recommandé est le suivant :

- Le Conseil d'administration décide de poursuivre ou non l'appel d'offres sous son propre statut juridique, ou il mandate un membre de l'IITA pour agir en son nom.
- Le Conseil d'administration commande un exercice pour concevoir le mandat de l'appel d'offres.
- Le Conseil d'administration analyse si l'accord d'hébergement actuel doit être prolongé afin de laisser suffisamment de temps au processus d'appel d'offres.
- Le Conseil d'administration détermine des procédures approuvées pour la passation de marchés, ou trouve une partie externe (soit un membre volontaire, soit un agent de passation de marchés) qui a en place de telles procédures et les suit pendant le processus de sélection et d'attribution, et qui peut résister à toute contestation ou protestation juridique.
- Le Conseil d'administration doit mandater (un tiers externe) pour soutenir le processus d'appel d'offres.

Avantages :

- Concurrence loyale avec une position de négociation plus forte pour le Conseil d'administration ;
- Processus totalement ouvert et transparent, ce que le Groupe de travail juge particulièrement important pour une initiative de transparence comme l'IITA ;
- Possibilité que d'autres organisations soient prêtes à faire une offre.

Inconvénients :

- Perturbations possibles lors de la transition vers de nouveaux partenaires d'hébergement, dans le cas où les membres actuels du Consortium ne seraient pas sélectionnés pour l'appel d'offres ;
- Processus potentiellement plus long et plus coûteux que la sous-option précédente, en particulier si le statut juridique doit d'abord être acquis (si le Conseil d'administration adopte l'opinion selon laquelle la personnalité juridique doit être en place avant le processus d'appel d'offres - opinion alignée sur les recommandations du Groupe de travail, qui estime que l'IITA doit lancer elle-même un appel d'offres -, un temps de réflexion sera nécessaire pour décider de la forme et de la juridiction d'une telle entité juridique, et de son établissement) ;
- Possible retard de la mise en œuvre si la sélection fait l'objet d'une contestation ;
- En comparaison avec les deux autres sous-options, l'IITA assume une plus grande responsabilité/un plus grand risque, car elle devra remplir sa part de l'accord juridique passé avec l'entité sélectionnée.

8. Conclusions

Le Groupe de travail recommande les actions suivantes au Conseil d'administration, sur consultation de l'Assemblée des membres selon ce qu'il juge approprié :

1. Recommander à l'Assemblée des membres de maintenir le statut d'initiative hébergée de l'IITA pour au moins les cinq années suivant l'expiration des modalités d'hébergement actuelles (c'est-à-dire, jusqu'à la fin 2027) ;
2. Convenir que toute nouvelle modalité d'hébergement devrait inclure les éléments clés énumérés plus haut à la section 6 : *Arrangements institutionnels à partir de 2023* ;

3. Décider quelle option d'hébergement doit être favorisée ;
4. Formuler une opinion quant à la constitution éventuelle par l'IITA de sa propre personnalité juridique, quelle que soit l'option sélectionnée.

Annexes

[Annexe 1 : Mandat – Groupe de travail institutionnel de l'IITA](#)

[Annexe 2 : Rapport 2015 du groupe consultatif des membres](#)

[Annexe 3 : Document du Conseil d'administration à destination de l'Assemblée des membres \(2017\)](#)

[Annexe 4 : Rapport Universalia 2018](#)

[Annexe 5 : Cadre d'analyse pondérée](#)

[Annexe 6 : Mandat pour l'hébergement de l'IITA, 2013](#)