

Proposition aux membres concernant la viabilité financière

Sommaire

Proposition aux membres concernant la viabilité financière.....	1
2. Réduction des coûts	4
2.1. Contexte : Recommandations du FSWG et du Secrétariat	4
2.2. Proposition soumise aux membres	5
3. Stratégie en matière de revenus	7
3.1. Augmentation des cotisations des membres	7
3.2. Augmentation du nombre de membres	8
3.3. Augmentation des contributions volontaires	9
3.4. Exploration des possibilités de participation pour les signataires (non membres)..	9
3.5. Aperçu des prévisions de recettes et de dépenses	9
4. Points de discussion à aborder lors de l'Assemblée des membres	9
4.1. Déménagement du Secrétariat en dehors de la ville de New York	10
4.2. Produit minimal viable	10
4.3. Restructuration future des effectifs	10
4.4. Priorités en cas d'augmentation future des revenus	10
4.5. Priorités en cas de baisse future des revenus	10

1. Introduction

Notre demande aux membres

- Veuillez approuver la proposition de réduction de nos dépenses d'ici au 1^{er} janvier 2026 (voir la section 2).
- Veuillez approuver les propositions d'augmentation de nos revenus (voir la section 3), en particulier la hausse des cotisations des membres telle que présentée dans les tableaux de la section 3.1.

Veuillez également prendre note des idées formulées dans la section 4, en vue des discussions qui auront lieu lors de l'Assemblée des membres.

L'absence de réponse sera considérée comme une approbation. Si vous n'approuvez pas l'un ou l'autre des points ci-dessus, veuillez nous en informer par courriel à l'adresse chair@iatistandard.org. Si vous avez des questions, nous vous invitons à participer à la séance supplémentaire proposée le mercredi 1^{er} octobre. Vous trouverez des informations détaillées dans le courriel que vous avez reçu aujourd'hui.

En tant que membres de l'IITA, vous savez sans doute que l'organisation nécessite une réforme financière urgente. Alors que nous avons traditionnellement tendance à dépenser moins que les montants budgétisés, cette situation a changé lorsque le Secrétariat a été placé sous la responsabilité d'un consortium formé par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), et Open Data Services (ODS). Depuis 2022, l'augmentation de nos dépenses et la diminution constante de nos recettes ont progressivement érodé nos réserves.

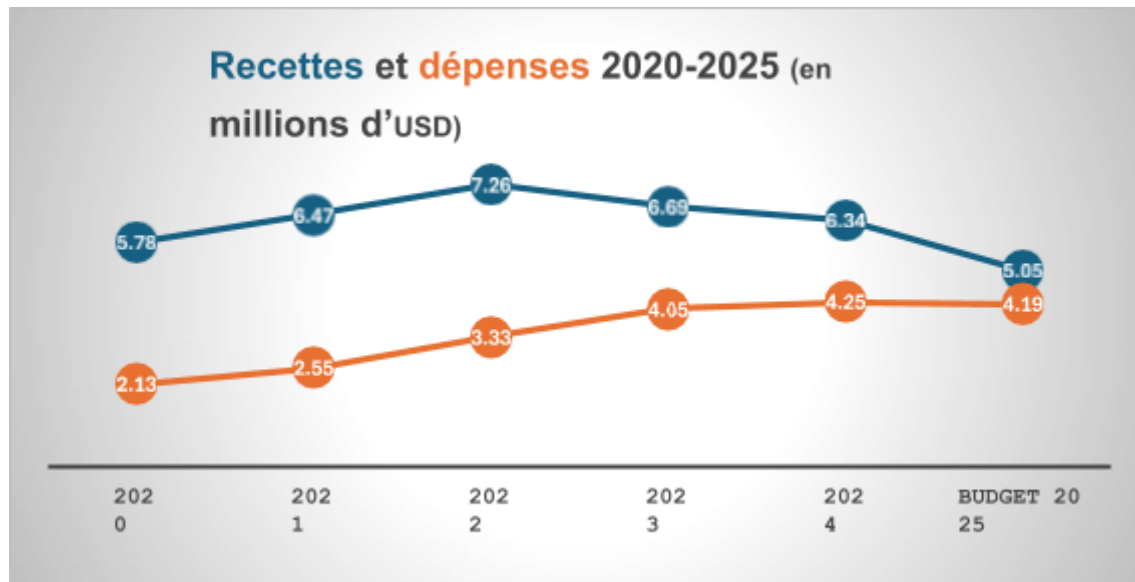
En 2023, l'IITA a dû puiser dans son fonds de réserve pour les imprévus, qui n'a pas été réalimenté depuis. Après la publication en septembre 2024 d'un rapport du Secrétariat sur la viabilité financière de l'IITA, une évaluation indépendante réalisée en avril 2025 a elle aussi tiré la sonnette d'alarme, affirmant que la situation financière de l'Initiative nécessitait une intervention immédiate et urgente.

Quelques chiffres clés :

- **Les recettes provenant des adhésions s'élèvent actuellement à un peu moins de 3 millions de dollars.**
- **Nos dépenses depuis 2024 se situent autour de 4,2 millions de dollars.**
- **Le dépassement des dépenses est structurel : il concerne le personnel et les technologies.**

Il a fallu faire des économies dans le cadre du budget 2025. Sans intervention de notre part, l'Initiative se trouverait à court d'argent en 2026 ou au début de l'année 2027.

À cela s'ajoute le risque que nos revenus diminuent encore davantage en raison des coupes budgétaires drastiques et de l'incertitude politique qui touchent notre secteur. Par ailleurs, le fait que l'IITA soit toujours considérée par certains comme insuffisamment performante et souffrant d'un manque de visibilité risque de compliquer les efforts déployés pour accroître nos revenus à l'avenir.



Graphique tiré du rapport établi par le groupe de travail sur la viabilité financière. Les recettes comprennent les réserves constituées au cours des années précédentes.

Le groupe de travail sur la viabilité financière (FSWG), créé en vue de recommander des solutions, se compose de 4 à 5 membres expérimentés. Il a présenté son rapport en juin. Celui-ci propose de combler le déficit de 1,2 million de dollars par les moyens suivants :

- Augmenter la cotisation des membres (ce qui devrait générer 0,5 million de dollars de revenus supplémentaires en 2026)
- Diminuer les dépenses annuelles consacrées au personnel, aux événements et aux technologies, pour parvenir à une baisse totale de 750 000 dollars

Le Secrétariat a également ajouté ses propres recommandations. Le Conseil d'administration salue tout particulièrement les propositions suivantes :

- Porter une attention accrue à la diversification des sources de revenus
- Mettre au point une proposition de valeur pour les membres
- Retarder d'un an la hausse des cotisations des membres

Sur la base de ces recommandations, le Conseil d'administration a élaboré une proposition à l'intention des membres et vous demande de l'approuver. Cette proposition repose sur les principes suivants :

- **La réduction des coûts doit être structurelle et à long terme, afin de garantir une amélioration durable de la situation financière ;**

- La solution convenue doit être entièrement mise en place d'ici la fin de l'année 2025 ;
- Nous avons récemment approuvé une suggestion, formulée dans le cadre d'une réunion, qui nous invitait à faire notre possible pour que les contributions des membres couvrent entièrement les coûts de base ;
- Les contrats et les droits du personnel doivent être honorés et respectés ;
- Nous partons du principe que les revenus n'augmenteront pas du tout en 2026, et que le nombre de membres restera inchangé.

2. Réduction des coûts

2.1. Contexte : recommandations du FSWG et du Secrétariat

Le groupe de travail sur la viabilité financière (FSWG) a suggéré de réduire les coûts au sein des trois unités du Secrétariat, comme suit :

Mesure de réduction des coûts		Montant de la réduction des coûts en USD	Remarques
Coûts liés au personnel	Simplification de la structure de gestion de l'IITA	175 000	
	Réduction des effectifs de l'UNOPS (retour aux niveaux de 2023 et 2024)	84 000	
	Gestion de la norme de l'IITA projet par projet	174 000	
	Ralentissement des prestations d'ODS	121 000	

	Contributions en nature du PNUD	250 000	Incertitudes quant à la faisabilité
Autres coûts	Réduction du nombre d'assemblées des membres organisées en présentiel	81 000	
	Réduction du coût de la pile technologique	60 000	Une analyse technique plus approfondie est requise
	Frais de déplacement	55 000	
Déménagement de l'IITA hors de la ville de New York			Estimation inconnue
L'IITA en tant qu'entité indépendante			Estimation inconnue
Réduction totale des coûts		1 000 000	

Le Conseil d'administration accueille favorablement ces recommandations, à l'exception des points suivants :

- Nous estimons qu'il est impossible de ramener les effectifs de l'UNOPS à leurs niveaux de 2023 et 2024.
- En plus de la réduction des effectifs, il s'est avéré impossible d'obtenir la contribution en nature du PNUD.
- Il a été envisagé de simplifier la structure de gestion de l'IITA en supprimant un poste coûteux (275 000 USD) pour le remplacer par un poste moins bien rémunéré (100 000 USD). Étant donné que nous ne pouvons ni réduire les effectifs de l'UNOPS ni augmenter les cotisations des membres avant 2027, nous pensons qu'il est préférable de ne pas ajouter ce poste moins bien rémunéré et d'essayer de parvenir à une baisse de 275 000 dollars des coûts liés au personnel en réduisant les effectifs de cadres ou ceux d'autres catégories de personnel.
- Au total, la proposition modifiée aboutirait à une réduction des coûts de 750 000 dollars environ.

Le Secrétariat a formulé des recommandations supplémentaires concernant la réduction des coûts. Celles-ci reposent sur l'hypothèse que les niveaux de revenus remonteront fortement, ce qui ne rendra les économies nécessaires qu'à partir de 2026. Ce raisonnement l'a conduit à proposer que la réduction des coûts porte sur les activités (principalement les réunions et les événements) plutôt que sur les éléments structurels, ODS étant touché par les coupes les plus importantes (500 000 USD). Le Conseil d'administration considère que ce scénario est trop risqué.

2.2. Proposition soumise aux membres

Le Conseil d'administration estime qu'il est préférable de faire preuve de prudence en ce qui concerne les attentes relatives aux revenus futurs. Si de nouveaux membres peuvent être trouvés, d'autres peuvent également partir. Une diversification des sources de revenus s'impose, et bien que le Secrétariat ait émis des idées intéressantes à cet égard (voir la section 3), les sources proposées n'ont pas encore été testées et seront moins stables que les cotisations des membres, même dans le cadre du scénario le plus optimiste.

Le Conseil d'administration considère également qu'il serait judicieux de continuer à investir dans le perfectionnement de la norme, de la qualité des données et des outils d'utilisation des données.

Avant toute chose, nous devons réduire nos dépenses liées aux ressources de base afin d'être bien préparés pour l'avenir.

Au cours des réunions et des présentations, ainsi que lors des entretiens individuels avec les membres, le Conseil d'administration a constaté que ceux-ci partageaient un même sentiment. À presque chacune de nos réunions avec les membres, il nous est recommandé de ne pas nous montrer trop ambitieux, de définir des priorités, et de tenir compte de la situation actuelle dans le paysage de l'aide.

Cela a conduit le Conseil d'administration à proposer aux membres les réductions de coûts suivantes. Celles-ci prendront effet le 1^{er} janvier 2026.

Personnel du PNUD

La recommandation formulée par le FSWG ne peut être mise en œuvre à ce stade en raison des politiques du PNUD. Il est désormais prévu de parvenir à cette réduction en supprimant deux postes. Équipe actuelle :

Poste	Niveau	Montant (en USD)
Directrice exécutive de l'IITA	FTA-P5	353 534
IITA —Responsable des politiques et de la technologie	FTA-P4	306 929
IITA —Spécialiste des opérations	FTA-P3	260 882
IITA —Spécialiste de la communication et du plaidoyer	FTA-P3	260 882
IITA —Spécialiste des politiques relative aux données	IPSA-10	135 886
IITA —Spécialiste de l'engagement	IPSA-10	135 886
IITA —Spécialiste des politiques et de la gouvernance	IPSA-10	135 886
IITA —Analyste des opérations	FTA-G6	24 780
	TOTAL	1 589 885

Deux postes sont supprimés : le poste de Spécialiste des politiques relatives aux données et le poste de Spécialiste de l'engagement. Cela entraînera une réduction des coûts de 271 772 dollars.

Autres coûts du PNUD

Le PNUD réduit de 20 000 dollars les coûts liés aux abonnements et aux applications informatiques.

Personnel de l'UNOPS

Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous ne souhaitons pas réduire ces coûts, compte tenu de la lourde charge de travail et du niveau d'efficacité déjà atteint par l'UNOPS. En raison de l'inflation, les coûts de personnel augmenteront de 34 898 dollars.

Autres coûts de l'UNOPS

De même que pour le PNUD, les autres économies réalisées seront principalement liées à l'annulation d'événements.

ODS

Nous suivons les recommandations du FSWG :

Norme de l'IITA projet par projet	174 000
Ralentissement des prestations d'ODS	121 000
Réduction du coût de la pile technologique	60 000
	355 000

Des détails supplémentaires sont nécessaires. Des discussions plus poussées auront lieu

à ce sujet lors des réunions avec ODS et le Conseil d'administration et, si nécessaire, au cours de l'Assemblée des membres.

Activités

Les coûts associés aux événements et aux réunions seront réduits grâce aux mesures suivantes :

Les assemblées des membres ne se tiendront plus qu'une fois tous les deux ans (81 000 USD)

Les réunions du Conseil d'administration ne seront plus organisées en présentiel, sauf celles qui auront lieu pendant l'Assemblée des membres (31 000 USD).

Les autres frais de déplacement seront réduits, par exemple grâce à la mise en place d'ateliers dans les pays partenaires où nous pouvons nous appuyer sur les connaissances locales, de sorte que les déplacements du personnel depuis l'Europe et les États-Unis ne seront pas nécessaires (26 228 USD).

En résumé, la réduction des dépenses structurelles sera répartie comme suit :

Catégorie budgétaire	Réduction (en USD)
Personnel du PNUD	271 752
Personnel de l'UNOPS	-34 898
ODS	355 000
Applications informatiques PNUD	20 000
AM en présentiel	81 000
Réunions du Conseil d'administration	31 000
Autres déplacements (ateliers, événements) et autres dépenses	26 228
Total	750 102

3. Stratégie en matière de revenus

Le FSWG a recommandé d'augmenter les cotisations des membres. En outre, le Secrétariat a proposé d'autres stratégies visant à accroître les revenus de l'IITA, qui font partie de cette proposition. Combinées les unes aux autres, toutes les mesures prévues devraient permettre de renforcer notre viabilité financière, de diversifier nos revenus et de créer un entonnoir vers l'adhésion pour les organisations. Ces stratégies sont prometteuses et nous espérons qu'elles bénéficieront du plein soutien des membres.

3.1. Hausse des cotisations des membres

Le Conseil d'administration, le Secrétariat et le FSWG estiment qu'une augmentation des contributions des membres est nécessaire pour nous permettre de combler l'écart entre nos recettes et nos dépenses. Comme l'a indiqué le FSWG dans ses recommandations, les frais d'adhésion n'ont pas évolué depuis au moins huit ans et il n'est pas réaliste d'attendre de l'IITA qu'elle continue à fournir le même niveau de service à la communauté alors que les coûts ont bien évidemment augmenté de manière significative au cours de cette période.

Nous proposons aux membres d'adopter les recommandations du FSWG visant à accroître les cotisations de toutes les catégories (voir le tableau ci-dessous, tiré du

rapport du FSWG), mais de retarder cette hausse d'une année, de sorte qu'elle prenne effet en 2027.

Catégorie d'adhésion	Description	Cotisation annuelle actuelle (en USD)	Cotisation annuelle révisée (en USD*)
Niveau OCD1	Organismes de coopération pour le développement	85 000	100 000
Niveau SP1	Organisations du secteur privé dont le chiffre d'affaires annuel dépasse 10 millions USD	46 500	54,684
		33 000	38 808
Niveau SP2	Organisations du secteur privé dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 1 et 10 millions USD	2 200	2 587
Niveau SP3	Organisations du secteur privé dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 1 million USD	1 100	1 293
Niveau PP1	Pays partenaires	2 200	2 587
Niveau SC1	OSC et autres organisations dont les dépenses annuelles dépassent 10 millions USD	2 200	2 587
Niveau SC2	OSC et autres organisations dont les dépenses annuelles sont inférieures à 10 millions USD	1 100	1 293

Après 2027, nous proposons d'augmenter les cotisations annuellement en appliquant un pourcentage plus faible, correspondant approximativement au taux d'inflation :

Année	Taux d'augmentation des cotisations
2027	17,6 %
2028	5 %
2029	4,76 %
2030	4,54 %

3.2. Augmentation du nombre de membres

L'inclusion de l'IITA dans le document final de la quatrième Conférence internationale sur le financement du développement (FfD4), qui s'est déroulée à Séville en juillet, témoigne d'un intérêt continu et de plus en plus marqué pour la transparence et les données ouvertes. Plusieurs initiatives visant à attirer de nouveaux membres ont déjà été déployées et resteront une priorité.

Il sera nécessaire d'agir pour augmenter le nombre de nos membres, car la tendance actuelle des adhésions est à la baisse plutôt qu'à la hausse. Il est également possible que l'augmentation des cotisations des membres conduise certains d'entre eux à quitter l'Initiative. Nous espérons que de nouveaux membres prendront leur place.

À cet effet, le Secrétariat a élaboré une proposition de valeur pour l'adhésion (jointe en annexe), que nous examinerons lors de l'Assemblée des membres.

3.3. Augmentation des contributions volontaires

Les contributions volontaires se sont ralenties ces dernières années et seront au centre des préoccupations du Secrétariat dans les années à venir. Les membres et les non-membres sont invités à collaborer avec l'IITA sur des projets spécifiques, notamment :

- L'amélioration du parcours clientèle pour les signataires en aval
- La progression de l'utilisation des données grâce au renforcement des capacités au niveau des pays
- L'amélioration de la qualité des données
- L'utilisation de l'IA pour générer des éclairages, des recherches et des analyses sur les données de l'IITA
- L'amélioration de nos outils d'utilisation des données, qui nécessitent une attention immédiate

3.4. Exploration des possibilités de participation pour les signataires (non membres)

Le Secrétariat propose de cibler les grands signataires non membres qui n'ont pas encore adhéré à l'IITA pour qu'ils contribuent financièrement à l'Initiative en échange d'un soutien accru. Il s'agira dans un premier temps de solliciter cinq grands signataires d'ici à 2030, ce qui permettra de tirer des enseignements clés et de déployer l'opération à plus grande échelle après 2030. Ce modèle fournira également une voie toute tracée vers une adhésion future.

3.5. Aperçu des prévisions de recettes et de dépenses

Income scenario 2026-2030						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Membership contributions from existing members	2.846.782	2.846.782	2.846.782	2.846.782	2.846.782	2.846.782
Increase membership fees			510.000	700.000	900.000	1.140.000
Interest	12.366	12.471	13.000	13.000	14.000	15.000
Subtotal core income	2.859.148	2.859.253	3.369.782	3.559.782	3.760.782	4.001.782
Voluntary contributions	115.650	115.650	115.650	115.650	115.650	115.650
Projected paying publishers (50k each)			150.000	250.000	250.000	250.000
Previous year carry-over	2.088.224	869.101	339.409	370.246	495.678	622.110
Total variable income	2.203.874	984.751	605.059	735.896	861.328	987.760
Total projected income	5.063.022	3.844.004	3.974.841	4.295.678	4.622.110	4.989.542
Expenditure	4.254.595	3.504.595	3.504.595	3.600.000	3.700.000	3.800.000
Contribution to contingency fund			100.000	200.000	300.000	400.000
Total projected expenditure	4.254.595	3.504.595	3.604.595	3.800.000	4.000.000	4.200.000

4. Points de discussion à aborder lors de l'Assemblée des membres

Voici d'autres propositions qui devraient permettre d'améliorer nos finances et nos opérations :

4.1. Déménagement du secrétariat en dehors de la ville de New York

Certains de nos coûts sont liés au fait que le Secrétariat est basé à New York, où les coûts sont élevés. Conformément à la recommandation du FSWG, le Conseil d'administration a demandé au Secrétariat de planifier son transfert vers un lieu moins coûteux, en Afrique ou en Europe. Cela lui permettra en outre de se rapprocher de la majeure partie des membres et des fuseaux horaires correspondants.

Ce sujet sera inscrit à l'ordre du jour de l'Assemblée des membres à Nairobi.

4.2. Produit minimum viable

Pour la réunion du Conseil d'administration du troisième trimestre, nous avons demandé au Secrétariat de travailler à l'élaboration d'un document définissant notre « produit minimum viable ». Quels services devons-nous continuer à proposer au minimum pour rester utiles aux membres et à la communauté ? Cet exercice nécessaire nous permettra de mieux cibler nos efforts et de protéger l'Initiative au cas où la situation financière ne s'améliorerait pas et continuerait à se détériorer. Ce sujet sera inscrit à l'ordre du jour de l'Assemblée des membres à Nairobi.

4.3. Restructuration future des effectifs

Pour tenir compte du fait que le personnel du PNUD est relativement coûteux, nous estimons qu'il est souhaitable d'évaluer les postes en 2026 ou lorsque le personnel quittera l'équipe de l'IITA. En particulier lorsque les bureaux déménageront hors des États-Unis, il sera possible de réduire les coûts sans compromettre l'assurance maladie ou les droits juridiques du personnel grâce à des contrats plus souples. Nous disposons en outre d'une structure plus chargée au sommet qu'à la base, avec relativement peu de personnel sur le terrain. Comme l'a indiqué le FSWG, il est important de remédier à cette situation.

4.4. Priorités en cas d'augmentation future des revenus

Comme expliqué dans la section 2, nous optons pour une approche prudente et partons du principe qu'il n'y aura ni augmentation des revenus en 2026 ni évolution du nombre de membres.

Bien entendu, nous espérons vivement que la réalité nous donnera tort, et le Secrétariat prépare des projets ambitieux pour augmenter nos revenus. Nous recommandons de consacrer ces ressources à des améliorations structurelles de la qualité des données et des outils d'utilisation des données et, si possible, de permettre aux membres ou au Conseil d'administration de se réunir à nouveau en personne chaque année, car c'est de cette façon que l'ensemble des acteurs partagent leurs idées et renforcent leurs relations, conditions *sine qua non* pour que la communauté reste forte.

4.5. Priorités en cas de baisse future des revenus

Il est possible que les revenus continuent à diminuer. Dans ce cas, il conviendra de créer un nouveau groupe de travail pour discuter, eu égard au produit minimum viable que nous avons défini, des activités qui doivent être restructurées, ainsi que des économies supplémentaires à réaliser sur les coûts de base.