



INTERNATIONAL
AID
TRANSPARENCY
INITIATIVE

Réunion de l'Assemblée des membres du 3 au 5 octobre 2017

Siège du FIDA, Via Paolo di Dono, 44, 00142 Rome RM (Italie)

Document 8 : Document du Conseil d'administration de l'IITA sur les arrangements institutionnels à long terme

1. INTRODUCTION

Les arrangements actuels d'hébergement du Secrétariat de l'IITA arriveront à expiration en août 2018. Le Conseil d'administration de l'Initiative a été chargé de présenter à l'Assemblée des membres les recommandations relatives aux arrangements d'hébergement futurs ainsi qu'un plan de transition.

Pour appuyer les travaux du Conseil en la matière, le Canada a engagé des consultants (Powered by Data) au nom des membres de l'IITA aux fins d'élaborer des options concernant les arrangements d'hébergement ainsi que toutes les répercussions potentielles de ceux-ci (par exemple sur la gouvernance, le modèle de financement). Les opinions des membres, recueillies avec l'appui du Conseil et du Secrétariat, ont été prises en considération lors de l'élaboration desdites options et le rapport des consultants, communiqué aux membres le 30 août, sera présenté à l'Assemblée des membres en octobre.

Le Conseil a procédé à des consultations avec les membres sur les recommandations émises par les consultants, en mettant l'accent tout particulièrement sur celles qui touchaient le plus à l'hébergement et à la gouvernance, et notamment :

- La création d'un poste de directeur exécutif (recommandation 11);
- Le modèle d'hébergement et le lieu d'implantation du Secrétariat de l'IITA (recommandations 13 et 14);
- La taille du Conseil d'administration et sa procédure de vote (recommandations 9 et 10);
- La structure des cotisations des membres (recommandation 7);
- La création d'une catégorie distincte de membres pour le secteur privé (recommandation 4).

Les recommandations mentionnées ci-dessus doivent être considérées globalement, étant donné que les décisions portant sur une question peuvent se répercuter sur une autre, et leur mise en application devrait se faire dans un ordre logique.

Le présent document :

- Informe l'Assemblée des membres des décisions du Conseil relatives à certains aspects du rapport des consultants qui relèvent de la compétence du Conseil;
- Sollicite l'approbation par l'Assemblée des membres d'un certain nombre de recommandations du Conseil;
- Présente des perspectives d'avenir sur un certain nombre de recommandations des consultants devant faire l'objet d'orientations de l'Assemblée des membres.

2. CONTEXTE

Depuis 2013, le Secrétariat de l'IITA est hébergé par un consortium rassemblant le PNUD, l'UNOPS, Development Initiatives et les gouvernements du Ghana et de la Suède. Cet arrangement devait expirer en 2016 mais, en décembre 2015 le Comité directeur de l'IITA l'a prorogé de deux ans, portant ainsi sa date d'expiration au 31 août 2018. Le barème des cotisations des membres approuvé par l'Assemblée des membres en juin 2016 expirera à cette même date.

L'évaluation indépendante de l'IITA de 2015 a recommandé d'effectuer un examen des arrangements institutionnels à long terme de l'Initiative pour appuyer sa vision renouvelée et renforcer sa viabilité. En décembre 2015, le Comité directeur de l'IITA a prié le Conseil d'administration de guider les travaux visant à assurer la mise en place d'arrangements durables dans le long terme pour l'hébergement de IITA et à faire en sorte que la transition et l'adoption de ces arrangements aient lieu durant la période de prorogation des arrangements actuels, au plus tard en août 2018.

Les arrangements d'hébergement sont une composante des arrangements institutionnels portant également sur la gouvernance, le financement et l'appartenance à l'IITA. En conséquence, dans leur examen et leurs consultations, le Conseil et les consultants ont pris en considération toute une gamme de questions interdépendantes susceptibles d'influer sur l'efficacité et la durabilité de l'IITA. S'agissant des services des consultants, les termes de référence approuvés par l'Assemblée des membres exigeaient de ces derniers qu'ils examinent aussi bien l'hébergement du Secrétariat de l'IITA que d'autres éléments pertinents des arrangements institutionnels, notamment le modèle de financement, les critères d'appartenance et les structures de gouvernance de l'Initiative, en se fondant en partie sur une analyse comparative d'autres initiatives ou organisations à multiples parties prenantes.

Le rapport final des consultants' contient 14 recommandations, portant notamment sur un nouveau modèle d'hébergement, et un aperçu général de la transition qui devrait mener à la mise en place du modèle d'hébergement recommandé. Le Conseil a réparti ces 14 recommandations en deux catégories :

- La catégorie A comprend les recommandations pouvant être appliquées immédiatement étant donné qu'elles n'ont pas d'incidence sur l'arrangement d'hébergement futur;
- La catégorie B comprend les recommandations susceptibles d'affecter le nouvel arrangement d'hébergement ou d'être affectées par lui et qui devraient donc être prises en considération en même temps que lui.

Les sections suivantes du présent document traitent successivement de ces deux catégories, et l'annexe 1 donne la liste intégrale des recommandations contenues dans le rapport des consultants avec pour chacune d'elles l'action du Conseil (selon une approche du type « réponse de la Direction »).

3. RECOMMANDATIONS – CATÉGORIE A

Les consultants ont indiqué divers points des arrangements institutionnels sur lesquels de petites améliorations pourraient être apportées à la gouvernance de l'IITA. Étant donné que plusieurs de ces améliorations pourraient être mises en application dans le cadre des arrangements institutionnels actuels, le Conseil a décidé de traiter ces recommandations séparément, en vertu des pouvoirs conférés par les procédures opérationnelles permanentes applicables.

Tableau 1 - Le tableau ci-dessous présente, à des fins d'information, la liste des recommandations que le Conseil a acceptées ou rejetées conformément aux procédures opérationnelles permanentes (POP).

#	Recommandation des consultants	Décision du Conseil	Justification	Action de suivi
1	L'équipe technique de l'IITA devrait déterminer la faisabilité d'accorder une priorité aux membres par rapport aux non-membres pour la fourniture d'un appui technique, compte tenu de tous les autres facteurs, en tant que moyen d'offrir un petit incitatif qui encouragerait les non-membres à adhérer à l'Initiative.	Acceptée	Il s'agit ici uniquement d'une évaluation par le Secrétariat de la faisabilité d'accorder la priorité aux membres pour l'apport de l'appui. La décision de ce faire devrait être approuvée par l'Assemblée des membres sur la base de l'évaluation du Secrétariat et de la démarche proposée.	Réalisation de l'évaluation par le Secrétariat de l'IITA et soumission d'un rapport au Conseil qui décidera des actions futures.
2	L'Assemblée des membres devrait approuver une proposition de valeur clairement énoncée qui sera affichée sur le site Web. Il y aura lieu d'amender cette proposition au cas où les incitatifs seraient modifiés.	Acceptée	Ceci contribuera à expliquer aux membres actuels et potentiels de l'IITA les avantages de l'appartenance à l'Initiative et plus généralement de l'Initiative elle-même.	Élaboration d'une déclaration fondée sur l'énoncé de mission et la théorie du changement de l'IITA.
8	Il conviendrait, pour assurer la prévisibilité du budget annuel, que les déplacements des pays partenaires soient imputés à un poste distinct auquel sera attribué un montant annuel donné. Les pays partenaires en tant que groupe devraient gérer ce	Rejetée	Cette recommandation serait difficile à appliquer quel que soit l'arrangement d'hébergement, du fait que cela exigerait des arrangements de gouvernance plus formalisés dans le groupe des pays partenaires. Ce groupe pourra toutefois	Aucune

	budget et déterminer la façon optimale de l'employer pour maximiser leurs déplacements.		souhaiter présenter une proposition à l'Assemblée des membres à un moment ultérieur.	
12	Il conviendrait de conserver dans le court terme la formule actuelle du choix du président par le biais de l'élection d'un membre du Conseil. Nous recommandons que l'Assemblée des membres réexamine la question du choix d'un président extérieur dans le moyen ou le long terme, par exemple d'ici cinq ans, en particulier si elle décide de mettre en place un secrétariat autonome complètement indépendant. Elle pourra déterminer à ce stade si les avantages potentiels d'un président extérieur l'emporteraient vraisemblablement sur les risques.	Acceptée	Le Conseil considère que la formule actuelle fonctionne bien.	Aucune pour le moment. L'Assemblée des membres pourra décider de se ressaisir de la question à l'avenir.

Tableau 2 - Le tableau ci-dessous présente les décisions recommandées par le Conseil à l'Assemblée des membres concernant les recommandations des consultants ayant trait au Code de conduite du Conseil et aux cotisations des pays partenaires.

N°	Recommandation des consultants	Décision recommandée par le Conseil	Justification	Action de suivi
3	L'IITA devrait amender l'actuelle section du Code de conduite des membres du Conseil de l'IITA relative aux conflits d'intérêts pour exiger expressément que les membres du Conseil se récuse de toute délibération du Conseil donnant lieu à un conflit d'intérêts effectif, potentiel ou apparent. Il conviendrait que le Conseil d'administration de l'IITA prenne l'engagement collectif de veiller résolument au strict respect des pratiques en matière de récusation.	Accepter	Cette recommandation est conforme à l'esprit du Code de conduite du Conseil. Une clarification des règles relatives aux conflits d'intérêts ne peut être que bénéfique.	Rédiger le projet de règles pour le soumettre à l'approbation de l'Assemblée des membres.
5	Chaque pays partenaire devrait pouvoir choisir de	Accepter	Ce changement contribuerait à répondre	Rédiger le texte portant

	s'acquitter soit de ses frais de déplacement, soit de sa cotisation annuelle. Les pays qui versent leur cotisation annuelle OU prennent en charge des frais de déplacement pour se rendre à une réunion par an devraient être considérés comme en situation régulière.		aux demandes réitérées émises au fil des ans par les pays partenaires concernant l'assouplissement des formes de leur contribution, et aurait un impact très limité sur le budget global de l'IITA.	amendement des POP pour le. soumettre à l'approbation de l'Assemblée des membres.
6	Un pays partenaire qui connaît des difficultés financières devrait pouvoir écrire au président du Conseil de l'IITA en exposant les difficultés dont il s'agit et demander que le Conseil le dispense du versement de sa cotisation annuelle pour l'année considérée. Le Conseil devrait en tout état de cause accorder cette dispense s'il est raisonnable de le faire au vu des circonstances.	Accepter	Ce changement aiderait à maintenir les pays partenaires faisant face à des difficultés financières en situation régulière au regard de leur appartenance à l'IITA et aurait un impact très limité sur le budget global de l'IITA.	Rédiger le texte portant amendement des POP pour le. soumettre à l'approbation de l'Assemblée des membres.

Si l'Assemblée des membres approuve les actions recommandées sur les points ci-dessus, les textes des amendements à apporter au Code de conduite et aux procédures opérationnelles permanentes seront soumis à l'approbation de l'Assemblée des membres lors de la session 14, à la fin du 3e jour.

4. RECOMMANDATIONS – CATÉGORIE B

Sont classées dans la catégorie B les recommandations plus étroitement liées aux futurs arrangements d'hébergement, telles que celles relatives aux méthodes de travail et à la structure du Conseil, au modèle de financement de l'IITA et à la structure et au lieu d'implantation du Secrétariat. Ces recommandations sont examinées ci-dessous à commencer par la question centrale de l'arrangement d'hébergement (et non pas dans l'ordre dans lequel elles figurent dans le rapport des consultants) accompagnées de certaines considérations ayant trait au processus de transition (exposé plus en détail à la section 5).

4.1 Structure et hébergement du Secrétariat (recommandations 13, 11 et 14)

Deux types de formules possibles pour le futur Secrétariat de l'IITA se dégagent du rapport des consultants, selon la situation d'hébergement. Ces types de formule présentent des différences notables concernant certains des points mis en évidence dans le rapport, par exemple la création d'un poste de directeur exécutif, la nécessité de doter l'IITA de la personnalité juridique et les dimensions du Conseil. L'option d'hébergement à laquelle les

membres accorderont leur préférence pourra être déterminée par l'importance qu'ils attacheront à certains de ces points.

Les différences dont il s'agit peuvent se résumer comme suit :

- Secrétariat hébergé au sein d'une grande institution, très vraisemblablement multilatérale (selon les options 1 et 2 du rapport des consultants) :
 - Directeur exécutif : pourra avoir des pouvoirs plus limités étant donné que les règles et politiques de l'organisation hôte primeront vraisemblablement;
 - Personnalité juridique : pas nécessaire (peut-être pas possible)
 - Lieu d'implantation : déterminé par l'organisation hôte et échappant ainsi au contrôle des membres de l'IITA;
 - Dimensions du Conseil : pourront rester inchangées.

- Secrétariat en tant qu'entité autonome (selon les options 3 et 4 du rapport des consultants) :
 - Directeur exécutif : nécessaire et faisable;
 - Personnalité juridique : nécessaire pour l'option 3 (mais pas pour l'option 4);
 - Lieu d'implantation : doit être déterminé par les membres et aura des répercussions sur d'autres points (tels que le régime juridique et le recrutement du personnel) et donc sur le calendrier de la transition;
 - Dimensions du Conseil : un agrandissement serait bénéfique.

4.1.1 Hébergement et directeur exécutif

Les consultants recommandent que le Secrétariat de l'IITA devienne une entité juridique indépendante, ayant à sa tête un directeur exécutif, ce qui permettra une rationalisation et une efficacité organisationnelles accrues et une structure hiérarchique plus claire que cela n'est possible avec un secrétariat hébergé soit par un consortium comme actuellement, soit par une organisation unique.

D'importants facteurs doivent être pris en considération pour éclairer la décision relative à la formule d'hébergement :

- Les coûts : De l'avis des consultants, l'application de leurs recommandations ne produirait pas d'augmentation du budget global du secrétariat, étant donné que certains coûts additionnels seraient compensés par des économies sur d'autres points. Il n'avait toutefois pas été demandé aux consultants d'évaluer en détail les coûts associés à chaque formule d'hébergement.

- La prévisibilité et la stabilité du financement : Si la prévisibilité du financement prévisible est importante quel que soit le scénario retenu, il est essentiel qu'une entité indépendante nouvellement établie ait un budget stable et prévisible. En revanche, une grande organisation hôte pourrait être en mesure d'offrir une capacité supérieure de gestion de l'incertitude et une résilience accrue face à des réductions du financement ou à des fluctuations de trésorerie; elle pourrait même apporter une certaine contribution financière.

- La gestion financière : Certains membres peuvent se heurter à des difficultés pour octroyer des dons à une nouvelle organisation sans antécédents démontrés. Comme le signalent les consultants, ce risque peut être atténué en associant le Secrétariat, au moins les premières années, à une plateforme fournissant des services de gestion financière et autres services administratifs.
- Le statut juridique : Le fait de doter l'IITA de la personnalité juridique peut avoir des incidences sur les relations juridiques entre l'Initiative, ses membres et son Conseil d'administration. Les conséquences juridiques de chaque formule d'hébergement devront donc être soigneusement examinées.
- Le rôle de l'IITA : La plupart des membres voient en l'IITA une initiative politique et technique qui allie un rôle de plaidoyer en faveur de la transparence et le maintien de la norme et de l'infrastructure technique liée à la publication et à l'utilisation des données. L'arrangement d'hébergement pourrait avoir des répercussions sur l'aptitude de l'IITA à fournir des prestations efficaces sur ces deux points.
- L'agilité et l'innovation : Une agilité supérieure et une capacité renforcée d'innovation aideraient l'IITA à accomplir sa mission de manière plus efficace, en étant plus à même de relever les défis, de saisir les opportunités et de répondre aux besoins en évolution. Les processus décisionnels, les structures hiérarchiques, les politiques internes et autres aspects d'une organisation hôte peuvent favoriser l'innovation ou l'entraver; en revanche, avec un secrétariat indépendant, les membres de l'IITA pourraient déterminer eux-mêmes ce qu'ils considèrent comme approprié.

Les membres qui ont participé aux consultations du Conseil sur le rapport des consultants se sont généralement prononcés en faveur de l'option d'hébergement recommandée (à savoir celle de l'entité indépendante). Dans leurs retours d'information, ils ont de même généralement accordé leur soutien à la création d'un poste de directeur exécutif en tant que moyen d'assurer une claire définition des rôles et des responsabilités. Plusieurs membres se sont également déclarés favorables à une indépendance accrue du Secrétariat de l'IITA à l'égard de toute organisation, considérant qu'il serait ainsi sans doute plus sensible aux besoins et aux priorités des membres.

Par ailleurs, plusieurs membres ont demandé des compléments d'information sur les avantages et les inconvénients de chaque option, notamment sur les coûts potentiels. Certains ont également exprimé leurs préoccupations devant l'incidence de la fin des relations officielles de l'IITA avec le PNUD sur le prestige, le profil et la légitimité de l'Initiative.

Au vu de ce qui précède, le Conseil estime ne pas être en mesure pour l'instant de recommander aux membres une option d'hébergement particulière. Il prend cependant note de la préférence général des membres pour un secrétariat indépendant appuyé par une plateforme appropriée et ayant à sa tête un directeur exécutif, mais il considère que des travaux supplémentaires s'imposent avant qu'une décision définitive puisse être prise en la matière.

Après l'Assemblée des membres, **le Conseil d'administration établira un groupe de travail pour procéder à un examen plus complet des questions en vue de donner aux membres les informations complémentaires demandées et d'émettre des recommandations** de manière à ce que les membres puissent prendre une décision définitive (peut-être par le biais d'une procédure écrite). Le Conseil invite les membres à émettre d'autres commentaires sur ces questions et à appuyer ces travaux additionnels. On trouvera à la section 5 du présent document une description du processus de transition notionnel qui servira de cadre aux fins de ces prochaines étapes.

4.1.2 Lieu d'implantation

Le régime juridique selon lequel fonctionnera un secrétariat indépendant dépendra de son lieu d'implantation. Il aura aussi des répercussions sur les premières étapes de la transition et notamment sur le recrutement d'un directeur exécutif et sur le choix d'une plateforme d'appui. En conséquence, le choix du lieu d'implantation du futur secrétariat devrait être arrêté dès que possible après la décision relative à la formule d'hébergement.

Les consultants signalent d'importants facteurs à prendre en considération aux fins du choix d'un pays et d'une ville où implanter une organisation qui se consacre à l'accroissement de la transparence des ressources de développement. Les membres qui ont participé aux récentes consultations du Conseil ont indiqué qu'ils approuvaient les critères de sélection suggérés par les consultants. Ceux qui ont émis des suggestions sur le lieu d'implantation favorisaient généralement l'Europe pour des raisons de politique (légitimité, régimes juridiques) ainsi que de logistique (transports par exemple).

Les consultants ont également recommandé de s'abstenir d'un choix du lieu d'implantation fondé principalement sur les offres des autorités gouvernementales. Le Conseil est lui aussi d'avis qu'un choix opéré sur une telle base risque de ne pas mener à la décision optimale du point de vue de l'efficacité et de la durabilité de l'IITA. Néanmoins, il peut y avoir lieu de tenir compte de l'intérêt manifesté par les autorités à l'égard de l'hébergement de l'Initiative dans l'évaluation générale des lieux d'implantation potentiels.

Enfin, les consultants ont suggéré qu'un groupe de travail, créé en tant que composante du plan de transition, examine les lieux d'implantation possibles et communique ses recommandations au Conseil et à l'Assemblée des membres. Le Conseil souscrit à cette idée **et recommande que l'emplacement du futur secrétariat soit inclus dans le mandat du futur groupe de travail mentionné à la section 4.1.1, en appliquant les critères énoncés dans le rapport des consultants.**

4.2 Révision du barème des contributions (recommandation 7)

Le barème des contributions en vigueur a été approuvé en 2016 par l'Assemblée des membres et cessera de s'appliquer en août 2018. Les consultants recommandent de le rendre plus progressif afin de réduire les obstacles à l'adhésion et les coûts de transaction. Les banques multilatérales de développement ont, elles aussi, suggéré des modifications du barème des contributions.

Le Conseil tient à souligner derechef l'importance d'un financement prévisible au cours de la transition qui mènera l'IITA à l'adoption de nouveaux arrangements institutionnels. L'ampleur des changements qui comporte cette transition de l'Initiative lui inspire également des préoccupations. En conséquence, tout en reconnaissant les mérites potentiels de la proposition des consultants, le Conseil **recommande que la période d'application du barème actuel des cotisations soit prorogée d'un an (septembre 2018-août 2019)**, ce qui correspond à la première année des nouveaux arrangements d'hébergement. Ceci aiderait à la fois à simplifier le processus de transition et à assurer la stabilité financière durant la première année d'existence du nouveau secrétariat, garantissant ainsi le maintien des services essentiels tels que le registre et le site Web de l'Initiative.

Le Conseil recommande en outre de remplacer en anglais l'expression « membership fee » par « membership contribution » dans tous les documents où elle apparaît (tels que les POP et les accords de financement), ce qui reflèterait mieux la nature de l'appui financier apporté par les membres aux travaux du Secrétariat de l'IITA. Les modifications des POP requises seront présentées à l'Assemblée des membres lors de sa 14e session.

Dans le long terme, les membres devraient envisager d'apporter au modèle de financement des changements qui accroîtront la stabilité et la prévisibilité du financement, que ce soit par le biais des contributions des membres ou par d'autres moyens.

4.3 Catégories de membres (recommandation 4)

Les consultants recommandent que soit créé un groupe constitutif pour les membres du secteur privé (distinct du groupe des OSC) afin d'accroître leur nombre ainsi que leur participation et leur contribution à l'Initiative, au lieu qu'ils participent principalement par l'entremise du Groupe consultatif technique comme cela se fait actuellement.

Les membres qui ont participé aux consultations étaient d'avis divergents sur le sujet. Les opposants à la proposition souhaitent maintenir la nature tripartite de l'IITA alors que ses partisans considèrent que la création d'une catégorie distincte pour les membres du secteur privé s'inscrirait dans le droit fil des récentes initiatives multilatérales et des débats dans le contexte desquels le rôle du secteur privé dans l'obtention de résultats de développement durable est reconnu de plus en plus largement. Le Conseil n'est pas parvenu à un consensus sur une recommandation à présenter à l'Assemblée des membres concernant **la création d'un groupe constitutif distinct pour le secteur privé**¹. L'Assemblée des membres est invitée à débattre et à essayer de forger un consensus sur cette proposition.

¹ Aux fins de la définition des groupes constitutifs de l'IITA, les « organisations de la société civile » et les « organisations du secteur privé » doivent être définies non pas en fonction de leur rôle au sein de la communauté de l'IITA (par exemple en tant que prestataires de services) mais sur la base de leur statut juridique. Les organisations de la société civile sont des organisations non gouvernementales à but non lucratif, alors que les organisations du secteur privé sont des organisations non gouvernementales à but lucratif. On peut dire pour simplifier qu'une organisation à but non lucratif n'est pas autorisée à distribuer des bénéfices à ses membres ou à ses investisseurs, alors qu'une organisation à but lucratif peut le faire. Étant donné que les coopératives peuvent être enregistrées comme étant à but lucratif ou à but non lucratif, il conviendra de déterminer au cas par cas le groupe auquel elles appartiennent.

Si la création de ce nouveau groupe constitutif est approuvée, les efforts de diffusion du Secrétariat devraient inclure un ciblage de nouveaux membres potentiels du secteur privé visant à la fois les fournisseurs de données et les prestataires de services. Les modifications éventuelles à apporter aux POP seront présentées à l'Assemblée des membres lors de sa 14e session.

4.4 Structure et méthodes de travail du Conseil (recommandations 9 et 10)

Le modèle d'hébergement recommandé par les consultants a pour objet d'assurer une répartition plus claire des rôles et des responsabilités entre le directeur exécutif et le Conseil d'administration de l'IITA. Les consultants insistent sur le fait qu'un Conseil renforcé, puisant aux diverses compétences disponibles dans la communauté de l'IITA, assurerait de ce fait une supervision appropriée de la nouvelle structure. Ils recommandent donc de porter le nombre de membres du Conseil de sept à dix, trois sièges chacun étant attribués aux groupes des donateurs et des pays partenaires, deux au groupe des OSC et un aux membres du secteur privé. Ils recommandent également la mise en place d'une procédure de vote pour les décisions du Conseil.

Le Conseil convient que, plus nombreux, il serait mieux à même d'exercer le leadership et de fournir l'appui dont aura besoin le nouveau secrétariat indépendant. Toutefois, la décision sur ce point devrait être différée jusqu'à ce que les membres aient décidé du modèle d'hébergement du secrétariat. Une recommandation concernant la taille et la composition du Conseil pourra être présentée avec la recommandation définitive concernant l'hébergement si le Conseil l'estime pertinent.

Un Conseil plus nombreux et diversifié risque davantage par ailleurs de connaître en son sein des divergences de vues sur des questions clés. La recommandation de convenir d'une procédure de vote est donc logique et le Conseil l'appuierait s'il devait être élargi. Cette décision devrait être différée jusqu'à ce point. Une recommandation relative à l'adoption d'une procédure de vote pour le Conseil pourra être présentée en même temps que des recommandations concernant l'hébergement et les dimensions du Conseil, si le Conseil l'estime pertinent.

5 PERSPECTIVES D'AVENIR

L'évaluation plus approfondie des options d'hébergement et des autres questions liées aux futurs arrangements d'hébergement devra démarrer dès que possible de manière à ce que la transition menant aux nouveaux arrangements soit achevée d'ici août 2018.

Parmi les attributions des consultants figurait l'élaboration d'un plan de haut niveau indiquant les mesures de mise en œuvre des options recommandées pour le processus de transition devant mener des arrangements actuels aux futures arrangements institutionnels à long terme.

Le Conseil a pris en considération le plan de mise en œuvre des consultants' pour élaborer le cadre de transitionnel notionnel décrit ci-dessous. Ce cadre présente les mesures et les jalons potentiels du processus de transition sur la base de l'hypothèse que les membres pencheraient en faveur d'un secrétariat indépendant ayant à sa tête un directeur exécutif et étant appuyé par une plateforme ainsi qu'il a été décrit à la section 4 du présent document.

S'il devait être choisi un autre modèle, certains éléments de ce cadre seraient à réviser en conséquence.

Les grands jalons de ce cadre de transition sont les suivants :

- Création d'un groupe de travail (Conseil + membres) pour étudier les options d'hébergement et de lieu d'implantation et présenter des recommandations finales aux membres - Octobre 2017;
- Évaluation détaillée des coûts des options d'hébergement - Novembre 2017
- Évaluation des lieux d'implantation potentiels - Décembre 2017
- Recommandations aux membres sur une décision définitive concernant l'hébergement et le lieu d'implantation - Décembre 2017;
- Décision des membres concernant l'hébergement et le lieu d'implantation - Janvier 2018;
- Formation d'un comité de recrutement d'un directeur exécutif et définition du processus de recrutement - Janvier 2018;
- Nomination d'un responsable de la transition - Janvier 2018;
- Nouvel arrangement d'hébergement (mandats du secrétariat et de la plateforme d'appui) - Février 2018;
- Appel d'offres pour la plateforme d'appui - Mars 2018;
- Embauche d'un directeur exécutif - Mai 2018;
- Sélection de la plateforme d'appui - Mai 2018;

C'est là un calendrier très serré et il faudra une somme considérable de travail pour mener à bien le processus de transition avant l'expiration des arrangements d'hébergement actuels.

Le Conseil demande aux membres de soutenir ce travail de toutes les manières possibles, en particulier par l'apport de contributions en nature et notamment par le biais d'une participation aux activités du groupe de travail et/ou d'un financement des travaux techniques (tels que l'analyse juridique, étude des coûts des options d'hébergement, etc.).

ANNEXE 1 – LISTE COMPLÈTE DES CONSULTANTS' RECOMMANDATIONS DES CONSULTANTS ET DES ACTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

N°	Recommandation	Action du Conseil
1	L'équipe technique de l'IITA devrait déterminer la faisabilité d'accorder une priorité aux membres par rapport aux non-membres pour la fourniture d'un appui technique, compte tenu de tous les autres facteurs, en tant que moyen d'offrir un petit incitatif qui encouragerait les non-membres à adhérer à l'Initiative.	Acceptée (Tableau 1) Réalisation de l'évaluation par le Secrétariat de l'IITA et soumission d'un rapport au Conseil qui décidera des actions futures.
2	L'Assemblée des membres devrait approuver une proposition de valeur clairement énoncée qui sera affichée sur le site Web. Il y aura lieu d'amender cette proposition au cas où les incitatifs seraient modifiés.	Acceptée (Tableau 1) Élaboration d'une déclaration fondée sur l'énoncé de mission et la théorie du changement de l'IITA.
3	L'IITA devrait amender l'actuelle section du Code de conduite des membres du Conseil de l'IITA relative aux conflits d'intérêts pour exiger expressément que les membres du Conseil se refusent de toute délibération du Conseil donnant lieu à un conflit d'intérêts effectif, potentiel ou apparent. Il conviendrait que le Conseil d'administration de l'IITA prenne l'engagement collectif de veiller résolument au strict respect des pratiques en matière de récusation.	Acceptation par l'Assemblée des membres recommandée (Tableau 2) Rédiger le projet de règles pour le soumettre à l'approbation de l'Assemblée.
4	Il faudrait établir une catégorie distincte de membres du secteur privé en la scindant de celle des « OSC et autres » à court ou à moyen terme. Les acteurs appropriés du secteur privé devraient être encouragés à adhérer à l'Initiative en qualité de membres et à siéger au Conseil d'administration. Une décision de la part de l'IITA d'appliquer cette recommandation entraînerait des conséquences en matière de gouvernance, à savoir la nécessité d'assurer la représentation du secteur privé au sein du Conseil d'administration.	Point traité à la section 4.3 Pas de consensus au sein du Conseil; renvoi à l'Assemblée des membres pour débat et décision.
5	Chaque pays partenaire devrait pouvoir choisir de s'acquitter soit de ses frais de déplacement, soit de sa cotisation annuelle. Les pays qui versent leur cotisation annuelle OU prennent en charge des frais de déplacement pour se rendre à une réunion par an devraient être considérés comme en situation régulière.	Acceptation par l'Assemblée des membres recommandée (Tableau 2) Rédiger le texte portant amendement des POP pour le soumettre à l'approbation de l'Assemblée des membres.
6	Un pays partenaire qui connaît des difficultés financières devrait pouvoir écrire au président du Conseil de l'IITA en exposant les difficultés dont il s'agit et demander que le Conseil le dispense du versement de sa cotisation annuelle pour l'année considérée. Le Conseil devrait en tout état de cause accorder cette dispense s'il est raisonnable de le faire au vu des circonstances.	Acceptation par l'Assemblée des membres recommandée (Tableau 2) Rédiger le texte portant amendement des POP pour le soumettre à l'approbation de l'Assemblée des membres.
7	Le Conseil d'administration et l'Assemblée des membres de l'IITA devraient réviser le barème des cotisations en vue de le rendre plus progressif et d'augmenter ou de diminuer les cotisations les plus basses pour réduire les obstacles qui	Point traité à la section 4.2 Il est recommandé que la période d'application du barème actuel des

	s'opposent à l'adhésion et/ou les coûts de transaction, mais en respectant aussi le principe de la capacité de payer. La phase des consultations du processus de révision du barème des cotisations devrait être suffisamment longue pour s'assurer que tous les groupes concernés aient toute latitude d'exprimer leurs opinions sur la question.	cotisations soit prorogée d'un an (septembre 2018-août 2019).
8	Il conviendrait, pour assurer la prévisibilité du budget annuel, que les déplacements des pays partenaires soient imputés à un poste distinct auquel sera attribué un montant annuel donné. Les pays partenaires en tant que groupe devraient gérer ce budget et déterminer la façon optimale de l'employer pour maximiser leurs déplacements.	Rejetée (Tableau 1). Pas d'action de suivi
9	Les POP de l'IITA devraient être modifiées pour tenir compte du principe que, pour les décisions du Conseil d'administration mises aux voix, il est requis un certain niveau de soutien de la part de chacune des trois catégories de parties prenantes (pays partenaires, pourvoyeurs d'aide et société civile). Ceci pourrait se faire en exigeant au minimum un vote de la part de chaque groupe de parties prenantes.	Point traité à la section 4.4 Report jusqu'à ce qu'une décision soit prise sur la formule d'hébergement.
10	Dans le court terme ou le moyen terme, le Conseil d'administration devrait être élargi pour le porter de sept à dix membres, comptant trois représentants des pourvoyeurs d'aide, trois représentants de pays partenaires, deux représentants d'organisations de la société civile et un représentant du secteur privé, plus le président du GCT. Le quorum devrait être fixé à cinq ou six membres présents, selon ce que l'Assemblée des membres considérera comme le plus pratique et le plus approprié.	Point traité à la section 4.4 Report jusqu'à ce qu'une décision soit prise sur la formule d'hébergement.
11	Il serait bon de créer un poste de directeur exécutif. Les attributions et la position hiérarchique de ce poste devraient être déterminées conformément aux arrangements institutionnels établis par l'Assemblée des membres, mais elles devraient en général être fortement axées sur une responsabilité redditionnelle devant le Conseil d'administration. Il conviendrait d'offrir pour ce poste un salaire concurrentiel et de généreux avantages sociaux de manière à attirer les candidats les plus compétents.	Point traité à la section 4.1.1 Création d'un groupe de travail pour procéder à un examen plus complet des questions en vue de donner aux membres les informations complémentaires demandées et d'émettre des recommandations sur une décision définitive.
12	Il conviendrait de conserver dans le court terme la formule actuelle du choix du président par le biais de l'élection d'un membre du Conseil. Nous recommandons que l'Assemblée des membres réexamine la question du choix d'un président extérieur dans le moyen ou le long terme, par exemple d'ici cinq ans, en particulier si elle décide de mettre en place un secrétariat autonome complètement indépendant. Elle pourra déterminer à ce stade si les avantages potentiels d'un président extérieur l'emporteraient vraisemblablement sur les risques.	Acceptée (Tableau 1) Aucune action de suivi pour le moment. L'Assemblée des membres pourra décider de se ressaisir de la question à l'avenir.
13	Tout bien considéré, nous recommandons l'option 3 ou l'option 4, dont nous estimons qu'elles sont les plus susceptibles d'aider l'IITA à réaliser ses objectifs à moyen terme et à long terme. L'IITA a une mission importante et un ordre du jour ambitieux,	Point traité à la section 4.1.1 Création d'un groupe de travail pour procéder à un examen plus complet des

	<p>mais aussi une communauté forte et engagée. Un secrétariat rationalisé doté d'un personnel capable et entrepreneurial, un système de gouvernance qui consolide l'autorité, clarifie les responsabilités et facilite l'action, et des flux de revenus fiables pour les années à venir aideront l'IITA à passer de la vision aux actes plus rapidement et avec une clarté plus grande.</p>	<p>questions de manière à donner aux membres les informations demandées et à émettre des recommandations sur une décision définitive.</p>
14	<p>Nous ne recommandons pas que l'IITA sollicite des déclarations d'intérêt de la part de gouvernements. Nous recommandons qu'au lieu de cela, l'IITA choisisse une ville qui, compte tenu de tous les facteurs en jeu, offrira selon toute vraisemblance des conditions favorables à la réussite de son Secrétariat.</p>	<p>Point traité à la section 4.1.2 Il est recommandé que l'emplacement du futur secrétariat soit inclus dans le mandat du futur groupe de travail mentionné à la section 4.1.1, en appliquant les critères énoncés dans le rapport des consultants.</p>