



RECOMMANDATIONS RELATIVES
AUX ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS À LONG
TERME POUR L'INITIATIVE INTERNATIONALE
POUR LA TRANSPARENCE DE L'AIDE

Mora Johnson et Michael Lenczner

Le 8 août 2017

Auteurs

Mora Johnson, avocate-procureure

Michael Lenczner, directeur, Powered by Data

Conseillers

David Eaves, lecteur en politiques publiques, Kennedy School of Government de l'université Harvard

Jean-Noé Landry, directeur général, Nord Ouvert

Dr. Sanjeev Khagram, titulaire de la chaire Young d'économie politique mondiale, Occidental College

Pour de plus amples informations sur l'équipe qui a contribué à l'élaboration du présent rapport, prière de se reporter à l'annexe 4 en fin du rapport.

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier la communauté de l'IITA pour sa participation enthousiaste à la phase de recherche du présent travail. Ils remercient de même de leurs apports et de leurs contributions les conseillers ainsi que Leslie Cheung, Amy Melvin et Nicholas Salter.

Powered by Data adresse ses remerciements à Mora Johnson qui a dirigé les recherches et la rédaction du présent rapport.



Au sujet de Powered by Data

Dans le but de permettre au secteur social de bénéficier des modalités en rapide évolution selon lesquelles la société traite l'information, Powered by Data œuvre de concert avec les dirigeants d'organisations à but non lucratif, d'entités gouvernementales et de fondations pour les aider à faire un meilleur usage des données, à mieux les partager et à mieux en tirer des enseignements. Powered by Data opère sur la plateforme partagée de Tides Canada, qui appuie les efforts déployés sur le terrain pour élaborer des solutions originales pour le bien commun. Pour de plus amples informations, consulter <http://poweredbydata.org>.

TABLE DES MATIÈRES

- Liste des abréviations, sigles et acronymes 5
- 1. Introduction 7**
 - 1.1. Méthodologie 8
 - 1.2. Contexte : Progrès et défis de l'IITA 9
- 2. Membership 13**
 - 2.1. Incitatifs à l'adhésion à l'IITA..... 17
 - 2.1.1. Les services spéciaux devraient-ils être réservés aux membres ? 18
 - 2.2. Explicitation de la proposition de valeur de
L'appartenance à l'IITA 20
 - 2.3. Catégories de membres 20
- 3. Financement 25**
 - 3.1. Sources supplémentaires de financement pour l'IITA..... 29
 - 3.2. Contributions des membres 30
 - 3.2.1. Cotisations des pays partenaires..... 32
 - 3.2.2. Ajustements au barème des cotisations..... 33
 - 3.3. Frais de déplacement dans le budget de l'IITA..... 37
 - 3.3.1. Déplacements des pays partenaires 37
 - 3.3.2. Déplacements des autres parties prenantes..... 38

4. Gouvernance de l'IITA	39
4.1. Processus décisionnel	42
4.2. Composition du Conseil	45
4.3. Capacité d'exécution de l'organisation.....	48
4.4. Présidence de l'IITA.....	51
4.5. Groupe consultatif technique.....	54
5. Secrétariat et dispositions d'hébergement	56
5.1. Fonctions du Secrétariat de l'IITA.....	58
5.2 Options d'hébergement du Secrétariat.....	59
5.3. Entité juridique.....	66
5.4. Choix d'un lieu d'implantation du Secrétariat de l'IITA.....	68
5.5. Conclusions	73
6. Dispositions transitoires	75
Annexe 1 : Parties prenantes ayant apporté des contributions aux recherches	84
Annexe 2 : Questionnaire	88
Annexe 3 : Compendium des recommandations.....	92
Annexe 4 : Biographies des auteurs et des conseillers.....	97

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

DI	Development Initiatives
IITA	Initiative internationale pour la transparence de l'aide
ITIE	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
GCT	Groupe consultatif technique (de l'IITA)
GIFT	Initiative mondiale pour la transparence des finances publiques
GRI	Initiative mondiale sur les rapports de performance
OCP	Open Contracting Partnership
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OGP	Open Government Partnership
OSC	Organisation de la société civile
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement

POP

procédure opérationnelle permanente

UNOPS

Bureau des Nations Unies pour les services d'appui
aux projets



1. INTRODUCTION

Powered by Data a été engagée par le gouvernement du Canada et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour formuler à l'intention du Conseil d'administration de l'IITA des options qui lui permettraient d'émettre des recommandations explicites aux membres de l'Initiative, concernant les arrangements institutionnels à long terme de celle-ci. Le contrat précisait que nous devons tenir compte de la logistique de l'hébergement du Secrétariat ainsi que d'autres éléments de dispositions institutionnelles comprenant notamment un modèle de financement durable, des critères d'appartenance et les structures de gouvernance de l'Initiative. Les options à présenter devaient être accompagnées chacune d'une recommandation, ainsi que d'un plan de haut niveau pour la mise en œuvre des recommandations émises. Powered by Data a mis sur pied une équipe constituée de membres d'horizons divers pour aider à l'élaboration du rapport. Cette équipe rassemblait des organisations et des personnes possédant des connaissances spécialisées dans les domaines des initiatives

multipartites, du financement bilatéral, de l'élaboration de normes et de politiques de données ouvertes et de la mise en œuvre de celles-ci, et du développement de produits logiciels.

1.1. MÉTHODOLOGIE

La portée et le cadre temporel du projet étaient très limités. Les contrats envisageaient un maximum de dix entrevues et de six réunions de groupes de consultation, ainsi qu'une étude de documents. L'équipe ne disposait que d'un peu plus d'un mois pour produire un rapport préliminaire.

Nos demandes d'entrevues ont été accueillies avec enthousiasme et nous étions déterminés à nous entretenir avec tous ceux et celles qui avaient des apports à effectuer. Nous avons interviewé une quarantaine de parties prenantes (membres officiels de l'Initiative ainsi que de la communauté générale de l'IITA) dans le cadre de plus de 30 entrevues et réunions de groupes de consultation (voir l'annexe 1). Nous avons généralement fait usage d'un questionnaire (voir l'annexe 2); toutefois, notre objectif n'était pas de réaliser un sondage formel au sein de la communauté de l'IITA, mais de comprendre au mieux l'Initiative de manière à formuler les options les plus éclairées possibles.

Nos conclusions sont fondées sur les entrevues, l'étude documentaire, les recherches d'autres initiatives et, de manière plus générale, notre expérience issue de notre participation à d'autres projets. Nos recommandations sont l'expression de notre meilleure appréciation sur la base des facteurs que nous présentons. La plupart d'entre

elles ne devraient pas s'avérer d'un coût supérieur aux coûts actuels. Pour les autres, nous prévoyons que les recommandations relatives au financement (et aux contributions volontaires attendues) ainsi que les réductions potentielles des dépenses couvriraient amplement la totalité des coûts des options recommandées. Tous les montants mentionnés dans le présent rapport sont libellés en dollars des États-Unis.

1.2. CONTEXTE : PROGRÈS ET DÉFIS DE L'IITA

Les arrangements institutionnels relatifs à la gouvernance, à l'hébergement et aux autres éléments peuvent soit renforcer l'aptitude de l'organisation concernée à réaliser des objectifs définis, soit y faire obstacle. Par ailleurs, ces arrangements doivent évoluer à mesure que les initiatives croissent et mûrissent, tout particulièrement dans le cas des initiatives pluripartites. Les dispositions requises durant la phase de démarrage ne sont pas nécessairement celles qui serviront le mieux l'initiative au cours des trois ou des dix années suivantes.

C'est pourquoi nombre de nos recommandations sont assorties d'un élément temporel. Nous entendons par court terme, moyen terme et long terme des périodes d'une durée respective d'un à deux ans, de deux à cinq ans et de plus de cinq ans. Certains de nos conseils comportent un degré de souplesse inhérente et laissent à l'Initiative la possibilité de retenir une option proposée en un point donné de son évolution, quand bien même elle ne serait pas souhaitable dans l'immédiat.

Dans nos travaux d'élaboration du présent rapport, nous avons fait une place à l'examen d'autres initiatives pluripartites, axées en particulier sur la formulation et la promotion de normes de transparence ou de données ouvertes. Notre recherche a confirmé l'existence de diverses approches en matière d'appartenance, de financement, de gouvernance et d'hébergement, ce qui souligne la nécessité de la part de l'IITA de tracer son propre itinéraire, tout en étudiant les caractéristiques d'initiatives analogues et en en tirant des enseignements.

Avant d'aborder l'examen de fond, nous souhaitons émettre quelques remarques générales sur les progrès réalisés à ce jour par l'IITA et sur les défis qui l'attendent. Ces remarques constituent un cadre dans lequel se situent nos recommandations concernant les arrangements institutionnels qui doteront l'IITA de moyens optimaux pour relever les défis immédiats auxquels elle fait face et réaliser ses objectifs actuels, tout en se positionnant en vue d'une réussite à long terme.

En premier lieu, nous avons été particulièrement impressionnés par l'engagement et la richesse de la communauté de l'IITA. L'organisation de l'IITA et ses normes ont une raison d'être importante et il existe au sein de sa large gamme de parties prenantes de par le monde une ferme volonté d'en assurer la réussite. C'est là une indication très encourageant de l'aptitude de l'Initiative à réaliser ses objectifs.

En second lieu, il convient de souligner la remarquable mesure dans laquelle l'accès aux données de l'aide s'est amélioré au cours de la

décennie écoulée. Ainsi qu'il a été noté dans l'évaluation de 2013, l'IITA a joué un rôle important dans cette évolution. Les donateurs ont largement honoré les engagements pris à Accra et à Busan et l'IITA a contribué à cet état de choses.

Les initiatives relatives aux données ouvertes souffrent du problème de la poule et de l'œuf: le manque de données normalisées se traduit par un manque de demande de données normalisées. Nous convenons avec le constat de l'évaluation de 2013 selon lequel l'IITA a, de manière générale, réussi à stimuler l'offre de données sur IITA. Les arrangements institutionnels en place ont soutenu ces efforts en soulignant la crédibilité de l'Initiative ainsi qu'en élargissant sa reconnaissance de la part des parties prenantes clés, tout en favorisant la normalisation des données, la qualité des données et la disponibilité d'outils de production et d'utilisation des données.

Nous partageons l'opinion selon laquelle une focalisation accrue sur la promotion de l'utilisation des données de l'IITA et sur la création d'une valeur évidente pour les utilisateurs est essentielle pour la réussite future de l'Initiative. Il faudra pour cela adopter des pratiques novatrices et entrepreneuriales, tout particulièrement du fait que l'IITA ne possède pas les ressources nécessaires pour financer intégralement le développement technologique requis pour autoriser toutes les activités d'utilisation dont il s'agit.

Les recommandations que nous émettons tout au long du présent rapport sont favorables à des arrangements institutionnels ayant

pour objet d'aider l'IITA à opérer la transition qui mènera de ses objectifs actuels à l'action. Nos propositions aideraient l'IITA à renforcer ses processus décisionnels et ses activités de mise en œuvre par le biais de la mise en place de structures plus rationalisées et plus responsables. On trouvera un compendium de nos recommandations à l'annexe 3.

Devant l'engagement et le nombre élevé de membres de la communauté de l'IITA qui nous ont communiqué leur avis, nous avons toute confiance en la capacité de l'Initiative de relever les défis dont l'avenir est porteur.



2. APPARTENANCE

Le concept d'appartenance à une organisation ne cadre pas toujours commodément avec les initiatives pluripartites créées pour le bien général, notamment sur celles qui se consacrent à fournir des données ouvertes à tous. L'appartenance implique souvent un statut spécial ou des avantages particuliers en échange d'une contribution financière à l'organisation, et éventuellement d'un engagement ou d'une contribution en nature, tels qu'un apport de temps en qualité de membre d'un conseil d'administration ou que le lancement de nouvelles activités en collaboration avec d'autres membres pour favoriser l'accomplissement de la mission de l'organisation.

Les organisations qui visent principalement à procurer des avantages pour l'ensemble du monde, plutôt qu'à fournir des services à leurs membres, recherchent parfois un modèle d'appartenance autre de manière à créer une communauté de soutien et à mobiliser des fonds. Nous examinerons brièvement dans la présente section les autres modèles de gouvernance de diverses initiatives (tant à

base d'adhésion que n'exigeant pas d'adhésion), les incitatifs qui encouragent l'appartenance à l'IITA, les catégories de membres et la question de savoir s'il y aurait lieu de fournir davantage de services.

Sur la base de nos entrevues et de nos analyses, notre conclusion générale est qu'il faut s'abstenir de réparer ce qui n'est pas cassé. Au stade actuel de l'évolution de l'IITA, nous avons constaté dans l'ensemble que le système d'appartenance à celle-ci fonctionne raisonnablement bien pour créer une communauté d'intérêts et en tant que moyen de mobilisation prévisible de ressources financières pour elle (voir plus de détails sur ce point au chapitre consacré au financement). Nous ne suggérons en conséquence de n'apporter que de légères modifications au système d'appartenance à l'Initiative (voir ci-dessous) dans le court terme ou le moyen terme pour répondre à certaines préoccupations mineures.

Dans le long terme, à mesure que l'IITA mûrira et passera de son stade développemental à celui d'une organisation établie plus stable et plus prévisible, elle pourra tâcher de déterminer la faisabilité, soit i) de se détourner d'un système à base d'adhésion après s'être assuré des sources de financement distinctes, soit ii) de se concentrer davantage sur une offre d'avantages tangibles à ses membres. Nous opinons toutefois avec la plupart des membres que les priorités les plus urgentes sont actuellement de créer plus de valeur liée à la norme IITA pour une grande variété d'utilisateurs et de mettre en place des arrangements institutionnels dans le long terme. La concentration sur l'offre de services spéciaux aux membres dans le court terme risque de diluer des ressources qui seraient autrement allouées à des priorités plus fondamentales.

ENCADRÉ 1: APPROCHES DE L'APPARTENANCE DANS DIVERSES INITIATIVES DE DONNÉES OUVERTES/TRANSPARENCE.

Dans le cadre de **l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE)**, les pays riches en ressources s'engagent à appliquer une norme en matière de communication d'information qui promeut la transparence et la bonne gouvernance dans les secteurs concernés. Ces pays font périodiquement l'objet d'un processus dit de « validation » qui est une vérification du respect des normes. L'ITIE ne possède pas de système d'appartenance. On compte actuellement 51 pays qui participent à l'initiative et mettent en œuvre ses règles. Cette participation a notamment pour avantages d'améliorer la gouvernance et d'apporter aux pays participants des bénéfices en matière de réputation. Ces pays peuvent par ailleurs prétendre à une assistance technique importante de la part du Fonds fiduciaire multidonateurs de l'ITIE, administré par le Programme mondial d'appui aux industries extractives (EGPS) de la Banque mondiale, ainsi qu'à l'appui du Secrétariat de l'ITIE.

L'**Open Government Partnership (OGP)** [Partenariat pour un gouvernement ouvert], lancé en 2011, est une initiative qui a vocation à accroître la transparence des instances gouvernementales. Il fournit une plateforme internationale aux réformateurs nationaux désireux de rendre leur gouvernement plus ouvert, plus redevable devant les citoyens et plus sensible aux besoins de ceux-ci. Pour y adhérer, les pays participants doivent signer une Déclaration de gouvernement transparent, présenter un plan d'action élaboré selon un processus comportant des consultations publiques, et s'engager à fournir des rapports indépendants sur les progrès de la mise

en œuvre des principes de l’OGP. Les instances gouvernementales nationales et infranationales prennent des engagements spécifiques conformément à leurs plans d’action respectifs et leurs progrès font l’objet d’un suivi sur le site Web de l’OGP. Tout comme l’IITA, ce partenariat se concentre sur les engagements partagés et les avantages en matière de réputation, plutôt que de fournir des services spécifiques aux participants. Une page de son site Web présente les cas de réussite et de collaboration positive entre l’État et la société civile. À ce jour, 75 entités gouvernementales nationales et 15 entités infranationales ont pris plus de 2 500 engagements au titre de l’OGP.

L’Open Contracting Partnership (OCP) [Partenariat pour les marchés ouverts] a établi ses règles en matière de communication d’information par le biais d’un processus entièrement ouvert avec les apports d’une communauté de parties prenantes intéressées. Ces normes sont non propriétaires et le partenariat ne possède pas de membres : il joue un rôle de facilitateur pour constituer un réseau de partenaires issus du secteur gouvernemental, du secteur associatif et de la société civile, qui souhaitent partager leurs données et les utiliser.

La **Global Reporting Initiative (GRI)** [Initiative mondiale de communication d’information] est une entité qui a défini des normes largement utilisées pour la communication d’informations relatives à la durabilité que tout le monde peut appliquer gratuitement. Elle ne possède pas de système d’appartenance traditionnel mais elle offre un ensemble de services aux adhérents de la « communauté de niveau or » [*GOLD Community*], et notamment des appuis

et des renseignements importants sur la communication d'informations conformes à ses normes; elle n'intervient toutefois pas officiellement dans l'élaboration des normes¹. L'appartenance à la communauté or est fondée sur un barème de cotisation variable qui va de 500 dollars pour les organisations ayant un revenu brut de moins d'un million de dollars à 14 000 dollars pour les entreprises dont le revenu brut est d'un milliard de dollars ou plus.

2.1. INCITATIFS À L'ADHÉSION À L'IITA

Dans les entrevues et les consultations des groupes, nous avons demandé aux membres de l'IITA de décrire la valeur actuelle de l'appartenance à l'Initiative et de dire pourquoi un pays ou une organisation souhaiteraient en faire partie plutôt que de se contenter d'en appliquer la norme. Nous souhaitons également examiner la possibilité de renforcer la proposition de valeur de l'IITA en offrant des services accrus aux membres.

Nous avons recueilli toute une gamme de réponses à nos questions concernant les encouragements actuels à l'adhésion. Nombreux sont les membres qui ont noté que l'appartenance officielle à l'IITA était essentielle à la pleine participation, pour voter à l'Assemblée des membres et pour avoir son mot à dire sur s'élaboration et l'évolution des normes de l'Initiative. Les pays partenaires bénéficient également de leur appartenance sous la forme de l'aide financière accordée pour les déplacements en vue de la participation aux

¹ La proposition de valeur de la GOLD Community de GRI est disponible à <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI%20GOLD%20Community%20Overview.pdf>

activités de l'IITA. Nombre de donateurs ont estimé que, de manière plus intangible, l'appartenance à l'Initiative contribuait au « bien collectif » sous l'effet de leur attachement à des normes communes de publication des données relatives à l'aide issues du Forum de haut niveau de Busan de 2011. Certains membres ont évoqué les avantages en matière de réputation qui découlent de leur appartenance à l'Initiative, notamment le fait d'être perçus comme exerçant un leadership ou, dans certains cas, comme améliorant la réputation de transparence du pays. Certains ont fait directement référence à l'Indice de transparence de l'aide en tant que raison de l'accroissement de leur réputation. Nous avons conclu généralement qu'à ce stade, l'appartenance à l'IITA était fondée largement sur l'attachement aux principes de la transparence de l'aide, la volonté de mettre en œuvre la norme de l'IITA et l'engagement de contribuer à la réussite de cette norme.

2.1.1. LES SERVICES SPÉCIAUX DEVRAIENT-ILS ÊTRE RÉSERVÉS AUX MEMBRES ?

Certains enquêtés ont indiqué que la proposition de valeur de l'appartenance pourrait être accrue si davantage de services étaient offerts aux membres; ils ont suggéré notamment que leur soient proposés des conférences, des webinaires ou d'autres événements spéciaux. Une question évoquée par certains enquêtés a été celle de savoir s'il faudrait accorder une assistance technique en priorité aux membres avant les non-membres, ou selon une autre formule, si cette assistance devrait être gratuite pour les membres et payante pour les non-membres.

Nous avons examiné le pour et le contre de la fourniture d'appuis techniques aux non-membres. Nous ne nions pas qu'il existe parmi les entités qui publient des données certains profiteurs qui recourent à l'assistance technique sans s'acquitter d'une cotisation en tant que membres. Mais nous considérons que vu l'importance des objectifs de l'accroissement du nombre d'organisations qui publient leurs données, de l'accroissement du nombre d'utilisateurs et de l'amélioration de la qualité des données, l'imposition du versement d'une cotisation ou de la qualité de membre pour pouvoir prétendre à une assistance technique comporte de sérieux risques. On s'exposerait à ce que les entités concernées s'abstiennent de publier leurs données ou de remédier aux problèmes relatifs aux données qu'elles publient. Ceci risquerait également de décourager les autres utilisateurs potentiels, notamment ceux qui disposent de ressources financières limitées et ce sont précisément ceux-là qui sont les plus susceptibles de décider de rester en marge de l'IITA.

Nous estimons que les risques liés à l'imposition de conditions ou de redevances sont trop grands à un moment où l'Initiative accorde une place prioritaire à l'accroissement de la valeur liée à l'utilisation de ses normes. Une variation sur l'imposition de conditions à la fourniture d'un appui technique consiste à accorder la priorité aux membres par rapport aux non-membres. L'équipe technique de l'IITA devrait déterminer la faisabilité d'une telle option du point de vue de l'allocation des ressources, en tenant compte de toutes les autres considérations. Elle pourrait ainsi proposer un incitatif qui encouragerait les non-membres à adhérer à l'Initiative de manière bénéficiant d'une assistance plus prompte.

RECOMMANDATION 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.

2.2. EXPLICITATION DE LA PROPOSITION DE VALEUR DE L'APPARTENANCE À L'IITA

Les incitatifs actuels encourageant l'adhésion officielle à l'IITA en qualité de membre énoncés à la section 2.1, ainsi que les nouveaux incitatifs que l'Assemblée des membres pourra approuver à l'avenir, devraient être présentés clairement en tant que proposition de valeur sur le site Web de l'Initiative. Il est difficile à l'heure actuelle de trouver des informations détaillées relatives à l'appartenance à l'Initiative sur son site Web, et notamment les raisons pour lesquelles il pourrait être intéressant pour une organisation d'y adhérer.

RECOMMANDATION 2: L'Assemblée des membres devraient 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.

2.3. CATÉGORIES DE MEMBRES

Il y a actuellement trois catégories officielles de membres de l'IITA : i) les prestataires d'aide; ii) les pays partenaires; et iii) les organisations de la société civile (OSC) et autres.

Nous notons que les membres du secteur privé sont regroupés dans la sous-catégorie « autres » des OSC. Ceci peut être logique du point de vue des nombres concernés et de la phase initiale actuelle de développement institutionnel, étant donné le petit nombre d'OSC et d'entreprises privées appartenant à l'Initiative. Nous considérons toutefois que de forts arguments militent en faveur d'un accroissement du nombre, de la participation et des contributions apportées par les acteurs du secteur privé² à l'ensemble de l'Initiative à court ou à moyen terme, plutôt que de limiter essentiellement leur implication par le biais du Groupe consultatif technique (GCT). Les prestataires de services du secteur privé ont des apports spéciaux à faire en matière de réponse de l'IITA aux cas d'utilisation et aux besoins des utilisateurs dans les discussions tant techniques que non techniques. Les entités du secteur privé apportent également une perspective autre que celle des instances gouvernementales, des autres donateurs et de la société civile, perspective parfois très complémentaire.

Dans de nombreuses initiatives pluripartites, les participants du secteur privé jouent un rôle de grande valeur et, dans certains cas, exercent un leadership stratégique en tant que membres des conseils d'administration. Le regroupement des acteurs du secteur privé dans la catégorie des OSC et autres présente certains problèmes de gouvernance, en particulier si l'on s'attend à ce que tous les membres de cette catégorie, y inclus les acteurs du secteur privé, formulent des positions communes. Il conviendrait d'offrir aux OSC un espace

² Personnes employées dans des entreprises et firmes se livrant à des activités à but lucratif.

sûr pour débattre, produire des idées, compatir et trouver des terrains d'entente, et d'en faire de même pour les acteurs du secteur privé. Il est, selon nous, logique de prévoir des catégories distinctes pour ces deux types de membres.

L'implication accrue d'acteurs du secteur privé s'accompagne de certains défis, mais qui peuvent certainement être gérés judicieusement. Si certaines entreprises peuvent se heurter à des conflits d'intérêts, par exemple lorsqu'elles sont à la fois membres du conseil d'administration et prestataires de services, la Politique de l'IITA relative aux conflits d'intérêts, aujourd'hui en place, joue un rôle essentiel. Le Code de conduite des membres du Conseil d'administration de l'IITA énonce à cet égard les règles suivantes : *« Board Members shall be under an ongoing obligation to disclose any actual, potential, or apparent conflict of interest to the board and shall take appropriate steps to avoid any such conflict. A member of the board having a conflict of interest concerning a proposal to be discussed by the board shall inform the chair and abstain from communicating with other Board Members regarding the proposal. »*

Nous recommandons toutefois que le Conseil amende le Code de conduite pour exiger expressément de ses membres qu'ils se récuse de certaines délibérations. Il conviendrait, par exemple, que tout membre du Conseil susceptible de bénéficier de contrats, ou de l'attribution ou du renouvellement de contrats, se récuse des activités de rédaction des termes de référence desdits instruments. Cette pratique protège l'intégrité du processus décisionnel du Conseil d'administration et réduit les risques potentiels que peut com-

porter la diversification des membres du Conseil et notamment la nomination d'acteurs du secteur privé.

Il y a lieu de noter que dans de nombreuses autres initiatives pluripartites, les organisations non gouvernementales se trouvent dans une situation analogue lorsqu'elles agissent en tant que prestataires de services pour mettre en œuvre des normes et des programmes. Ce cas pourrait bien se présenter à l'avenir pour l'IITA. Il en irait de même pour les membres du secrétariat lors de délibérations relatives aux contrats d'hébergement.

L'expérience de nombreuses entreprises, organisations à but non lucratif et initiatives pluripartites démontre que ce sont fréquemment pour les parties prenantes qui possèdent le plus de connaissances et de compétences dans les domaines techniques concernés que surviennent de temps à autre des conflits d'intérêts. Toutefois, avec une politique de conflits d'intérêt sans ambiguïté et des pratiques de récusation strictement respectées par tous les membres, il ne devrait pas y avoir d'obstacles qui s'opposent à ce que l'IITA fasse une place plus large aux participants du secteur privé et se dote d'un Conseil d'administration et de membres divers, riches de connaissances et d'expérience.

RECOMMANDATION 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 récusent 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.

RECOMMANDATION 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. Ce point est abordé au chapitre 4 : Gouvernance de l'IITA.



3. FINANCEMENT

La tâche qui consiste à veiller à ce que l'on dispose d'un flux de revenus durable et prévisible est aussi difficile qu'essentielle pour pratiquement toutes les initiatives pluripartites et entités à but non lucratif. On ne saurait en surestimer l'importance ni les difficultés intrinsèques. La stabilité du financement peut contribuer à ce qu'il soit fait usage des ressources et du temps précieux de l'organisation pour créer de la valeur et favoriser la réalisation de ses objectifs prioritaires; inversement, les crises de financement affaiblissent l'organisation. La situation du financement peut connaître des changements, mineurs et majeurs, au fil du temps et les organisations même les plus stables peuvent être frappées par des crises de financement après de longues périodes de prévisibilité; il en est ainsi, par exemple, lorsque des sources de financement jusqu'alors stables modifient leurs priorités ou réduisent leurs apports. Il est important de savoir que les conditions de la stabilité actuelle du financement risquent de ne plus être réunies à l'horizon de 5 ou de 10 ans.

Nous commencerons par procéder dans la présente section à un examen d'autres initiatives qui mobilisent des fonds au moyen de divers mécanismes, pour nous arrêter ensuite à une analyse des règles relatives aux cotisations des membres et de la politique sur les déplacements des représentants des pays partenaires, avant de conclure par certaines recommandations.

L'IITA mobilise actuellement des ressources au moyen de cotisations des membres, de contributions volontaires et de certaines contributions en nature. Depuis plusieurs années ces flux d'apports se chiffrent à plus de 1,5 million de dollars par an.

Ni nos entretiens, ni notre recherche documentaire n'ont révélé de sources de financement alternatives évidentes qui justifieraient d'abandonner les arrangements en place. En revanche, nous émettons certaines suggestions qui permettront d'affiner les règles et pratiques de financement présentes. Nous considérons que le système actuel sert bien les intérêts de l'IITA. Il lui apporte des ressources financières stables et prévisibles et est suffisamment souple pour autoriser des ajustements qui en assurent l'impartialité et l'équité au fur et à mesure de l'évolution de l'Initiative, sans nécessiter de réformes majeures dans le court terme. En outre, l'arrangement actuel n'exclut pas certaines des suggestions émises par des membres de l'IITA, telles que la recherche d'appuis additionnels auprès de fondations ou de grandes entreprises du secteur privé. Ces options seront examinées ci-après.

Comme nous l'avons indiqué au chapitre 2 sur l'appartenance, la communauté de l'IITA pourra conclure à l'avenir que la situation du financement a évolué dans le long terme, l'Initiative ayant dépassé son stade de développement et étant devenue une organisation dotée de normes établies et s'inscrivant dans la durée. À ce point, s'il est trouvé des sources alternatives de financement, l'IITA pourra s'orienter vers un modèle autre que le modèle actuel si elle en fait le choix. Pour le court et le moyen terme, nous recommandons des affinements bien plus modestes sur lesquels il sera possible de revenir au fil du temps.

ENCADRÉ 2: SOURCES DE FINANCEMENT DES ORGANISATIONS PROMOUVANT LES DONNÉES OUVERTES/LA TRANSPARENCE

L'ITIE possède deux instances dépositaires de ressources financières : son Secrétariat et le Fonds fiduciaire multidonateurs administré par le Programme mondial d'appui aux industries extractives (EGPS) de la Banque mondiale, ce dernier étant consacré à l'apport d'une assistance technique aux pays conformes et étant financé intégralement par les donateurs. Le Secrétariat de l'ITIE s'est heurté ces dernières années à certaines difficultés en matière de financement. Précédemment, les sociétés pétrolières, gazières et minières fournissaient jusqu'à 65 % des revenus du Secrétariat de l'ITIE, mais l'effondrement des cours des matières premières a réduit la fiabilité de cette source, dont les apports sont actuellement plus proches de 40 %. Les sociétés qui soutiennent l'initiative sont encouragées à verser une contribution minimum au secrétariat. Pour les compagnies pétrolières et gazières, le montant minimum est de

20 000, 40 000 ou 60 000 dollars, selon la valorisation boursière. Pour les compagnies minières, le montant recommandé est le même, selon la valorisation boursière, et une contribution minimum de 15 000 dollars est exigée. Traditionnellement, les bailleurs de fonds bilatéraux ont fourni le reste sur une base volontaire. À la fin 2016, le Secrétariat de l'ITIE a imposé une cotisation annuelle aux pays mettant en œuvre l'initiative pour couvrir les frais de la validation.

Le revenu annuel de la **GRI** était de 9 100 840 dollars en 2015-2016. Sur ce montant, 2 391 841 dollars provenaient des services fournis, 1 683 805 des redevances des membres de la catégorie GOLD (également pour services), 2 353 709 dollars des dons et contributions aux programmes, et 109 678 dollars seulement de dons non affectés. La GRI prévoit pour l'avenir un accroissement des financements provenant de programmes bilatéraux et mondiaux axés sur la lutte contre les changements climatiques.

L'OCP a mobilisé 2,69 millions de dollars de nouveaux fonds en 2016. Quelque 96 % de son appui total a été fourni par des donateurs privés et des fondations; les 4 % restants provenaient de gouvernements.

En 2016, le budget de **l'OGP** budget était de 6,68 millions de dollars et son revenu total de 6,09 millions. Un don substantiel reçu en 2015 a permis ce dépassement des dépenses, don qui avait pour objet d'appuyer la mise en œuvre de la stratégie quadriennale de l'OGP (2015-2018). Sur le revenu total de 2016, 44 % provenaient de fondations privées, 23 % de donateurs bilatéraux et 38 % de contributions des pays membres de l'OGP.

Le budget de l'OGP a connu une croissance notable au fil des ans : il n'était en effet que de 2 485 716 dollars pour l'exercice 2013. En 2014, le Comité directeur a convenu qu'à partir de 2015, l'OGP s'attendrait à ce que tous les gouvernements participants contribuent à son budget. Ces contributions varient selon le niveau de revenu du pays participant (d'après les données de la Banque mondiale). Le Comité directeur a fixé des niveaux de contributions minimum et recommandés. Pour les pays à bas revenu, le minimum est de 10 000 dollars et le montant recommandé, de 25 000 dollars. Pour les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, le minimum est de 25 000 dollars et le montant recommandé, de 50 000 dollars. Pour les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, le minimum est de 50 000 dollars et le montant recommandé, de 100 000 dollars. Pour les pays à revenu élevé, le minimum est de 100 000 dollars et le montant recommandé, de 200 000 dollars.

3.1. SOURCES SUPPLÉMENTAIRES DE FINANCEMENT POUR L'IITA

Certains membres de l'IITA ont suggéré qu'il serait utile de rechercher des fonds plus activement auprès de fondations et de grandes sociétés du secteur privé, telles que Google, Apple ou le Réseau Omidyar. Nous convenons qu'il existe de nombreuses fondations et sociétés auxquelles on ne s'est pas encore adressé et auxquelles on pourrait demander des financements. Mais il s'agit aussi de peser la mobilisation de fonds, y inclus la sollicitation auprès de nouvelles

sources, par rapport aux autres priorités, compte tenu de la valeur des ressources du Secrétariat. Nous préconisons de déterminer clairement le nombre d'années-personnes (ou la portion de ce nombre), exprimé en pourcentage de ce que le Secrétariat prévoit de consacrer à la mobilisation de fonds auprès de nouvelles sources, ainsi que d'établir des cibles financières précises, de manière à ce que tout le monde sache à quoi s'attendre et à ce qu'il soit plus facile pour le Conseil et le Secrétariat d'ajuster ces attentes de rendement de l'investissement.

Dans les efforts d'obtention de fonds auprès de nouveaux donateurs ou de donateurs actuels, les activités de mobilisation axées spécifiquement sur certains projets peuvent s'avérer relativement plus efficaces que celles visant à l'obtention de dons à l'appui d'activités générales de l'organisation. Nous sommes résolument favorables à la pratique actuelle qui consiste à inclure dans le programme de travail annuel les projets non financés qui ont été élaborés et auxquels tous les groupes de parties prenantes ont donné leur aval après consultation. Les donateurs, nouveaux et préexistants, peuvent être plus disposés à financer des projets spécifiques auxquels les parties prenantes ont déjà donné leur adhésion et qui reflètent les grandes priorités de l'IITA. Il se peut qu'au fil du temps, des sources de revenus alternatives trouvent leur place dans un modèle de financement plus robuste et plus durable pour l'IITA.

3.2. CONTRIBUTIONS DES MEMBRES

Comme il a été noté, le système actuel de contributions des membres procure un certain niveau de financement stable et prévisible; nous

recommandons donc de le conserver en y apportant de légères modifications.

Lors des entrevues et des consultations, les membres de l'IITA ont exprimé un certain nombre de préoccupations que leur inspire le barème actuel des contributions. Ces préoccupations sont les suivantes:

- 🌐 Le barème des contributions déjà progressif devrait l'être davantage. Les entreprises ou les organisations de très petites dimensions pourraient par exemple adhérer à l'Initiative, mais le montant de 1 100 dollars peut constituer un obstacle et les tarifs ne font pas la différence entre les pays partenaires à faible revenu et à revenu intermédiaire.
- 🌐 Les coûts de transaction des très petites contributions de gouvernements (2 200 dollars) sont trop élevés, car ils exigent souvent des négociations à forte intensité de travail et la signature d'accords de contribution. Les efforts de traitement exigés par les petites contributions des gouvernements, par le contribuant ou le Secrétariat, ne sont pas justifiables.
- 🌐 Certains pourvoyeurs d'aide extérieure éprouvent des difficultés à faire face à l'augmentation qui porte les contributions à 85 000 dollars. Un certain nombre d'entre eux n'ont pas de poste budgétaire pour ce type de dépenses et s'interrogent sur la proposition de valeur résultant d'un montant aussi élevé.

- 🍌 Certains membres ont trouvé que la période de consultation ayant précédé l'augmentation des cotisations annuelles n'avait pas été suffisante.

3.2.1. COTISATIONS DES PAYS PARTENAIRES

Certains pays partenaires ont expliqué que le versement de la contribution annuelle ne posait pas problème, mais qu'ils appréciaient beaucoup la prise en charge des frais de déplacement car leur budget des déplacements était limité. D'autres pays partenaires ont signalé qu'il était très difficile de faire face à la contribution annuelle, vu leur système financier, mais qu'ils disposaient de ressources budgétaires suffisantes pour les frais de déplacements et qu'ils préféreraient s'acquitter de ces frais. Nous concluons, dans ces circonstances, qu'il y a lieu de prévoir en la matière une certaine souplesse en faveur des pays partenaires.

RECOMMANDATION 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.

Il peut se présenter des cas où certains pays partenaires éprouvent des contraintes financières qui ne leur permettent pas de s'acquitter de leur cotisation annuelle. Il serait équitable qu'un pays partenaire se trouvant dans une telle situation puisse demander à être dispensé du versement de sa cotisation annuelle tout en restant en situation régulière.

RECOMMANDATION 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.

3.2.2. AJUSTEMENTS AU BARÈME DES COTISATIONS

Capacité de payer. La capacité de pays est un principe important sur lequel doit reposer le barème des cotisations. Nous partageons l'opinion des membres de l'IITA qui estiment que le taux appliqué par le système n'est pas suffisamment progressif. Nous proposerions en particulier de diminuer les cotisations pour les sociétés et les OSC les plus petites pour les porter à 500 et 300 dollars respectivement, en tant que moyen de réduire les obstacles initiaux qui s'opposent à leur participation à l'IITA.

Coûts de transaction. Nous sommes aussi d'accord sur ce point que les coûts de transaction des contributions des gouvernements, qui comportent souvent la négociation d'un accord de contribution, peuvent largement dépasser, d'un côté comme de l'autre, les avantages que procure le versement d'un montant modeste de 2 200 dollars. Nous suggérerions d'augmenter les cotisations et d'établir un barème selon un taux plus progressif par rapport à une liste

objective des revenus des pays, basée par exemple sur les catégories de la Banque mondiale³ ou sur la liste du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD/OCDE)⁴. Par ailleurs, pour les sociétés commerciales ou les organisations de la société civile, les coûts de transaction, qui se limitent au traitement d'un chèque ou d'un paiement sur carte de crédit, sont minimales. L'IITA devrait songer à d'autres moyens de réduire les coûts de transaction, par exemple en encourageant les membres à s'acquitter des cotisations plusieurs années à la fois.

Pourvoyeurs d'aide au développement. En dernier lieu, nous souhaitons prendre note des préoccupations exprimées par certains pourvoyeurs d'aide au développement qui n'étaient pas en mesure de verser les cotisations accrues. Nous sommes mal positionnés pour juger de la capacité de pays de membres de l'IITA quels qu'ils soient. Toutefois, nous estimons qu'un autre grand principe sur lequel doit reposer un système sain d'appartenance et de barème des cotisations d'une organisation à multiples parties prenantes est celui de la légitimité. On ne peut pas espérer qu'un barème de cotisation perçu comme n'étant pas sensible aux besoins particuliers des membres de l'organisation soit durable à long terme.

³ Voir <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/378834-how-does-the-world-bank-classify-countries>

⁴ Voir <http://www.oecd.org/dac/stats/daclist.htm>. Cette liste utilise les catégories de la Banque mondiale ainsi que celle des pays les moins avancés (PMA) tels que définis par l'Organisation des Nations Unies (ONU).

RECOMMANDATION 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 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.

Nous avons formulé ci-dessous les meilleurs conseils que nous puissions donner pour proposer un barème des cotisations révisé reposant sur les principes de la capacité de payer et de l'équité, en reconnaissant toutefois que nous ne sommes sans doute pas positionnés au mieux pour effectuer les évaluations les plus fines.

BARÈME DES COTISATIONS RECOMMANDÉ PAR CATÉGORIE DE MEMBRES

CATÉGORIE	CONTRIBUTION PAR MEMBRE (EN \$)
POURVOYEUR DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT - DONATEUR BILATÉRAL	85,000
POURVOYEUR DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT - FONDATION	85,000
POURVOYEUR DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT - DONATEUR MULTILATÉRAL	*
PAYS PARTENAIRE - PAYS À REVENU INTERMÉDIAIRE - TRANCHE SUPÉRIEURE (OCDE)	10,000
PAYS PARTENAIRE - PAYS À REVENU INTERMÉDIAIRE - TRANCHE INFÉRIEURE (OCDE)	7,500
PAYS PARTENAIRE - PAYS À REVENU INFÉRIEUR ET PMA (OCDE)	5,000
PAYS PARTENAIRE - DIFFICULTÉS FINANCIÈRES	0
OSC - DÉPENSES ANNUELLES DE PLUS DE 10 MILLIONS DE \$	10,000
OSC - DÉPENSES ANNUELLES DE 3 À 10 MILLIONS DE \$	5,000
OSC - DÉPENSES ANNUELLES DE MOINS DE 3 MILLIONS DE \$	300
SECTEUR PRIVÉ - REVENUS ANNUELS DE PLUS DE 50 MILLIONS DE \$	50,000
SECTEUR PRIVÉ - REVENUS ANNUELS DE 10 À 50 MILLIONS DE \$	10,000
SECTEUR PRIVÉ - REVENUS ANNUELS DE 3 À 10 MILLIONS DE \$	5,000
SECTEUR PRIVÉ - REVENUS ANNUELS DE MOINS DE 3 MILLIONS DE \$	500

**Ce montant fait actuellement l'objet de débats de la part des parties prenantes elles-mêmes*

Nous estimons que le montant mobilisé en appliquant ce barème proposé s'élèverait au moins à 2 millions de dollars par an et pourrait même se situer entre 2,3 et 2,5 millions de dollars par an.

3.3. FRAIS DE DÉPLACEMENT DANS LE BUDGET DE L'IITA

3.3.1. DÉPLACEMENTS DES PAYS PARTENAIRES

Vu l'importance de la participation des pays partenaires à l'Initiative, celle-ci a pris en charge les frais de déplacements et autres dépenses de 15 pays partenaires. Certaines parties prenantes que nous avons interrogées ont noté que les déplacements pesaient trop lourdement sur le budget annuel relativement maigre de l'IITA.

Nous ne disconvenons pas de l'importance de la participation des pays partenaires mais nous suggérons de plafonner le montant global de ce poste budgétaire. Ceci pourrait se faire en inscrivant chaque année au budget un montant destiné aux déplacements des pays partenaires qui permettrait, par exemple, à 8 ou 10 de ceux-ci d'envoyer un représentant à chaque réunion annuelle et aux autres réunions selon qu'il conviendra. Les pays partenaires devraient gérer ce budget eux-mêmes (selon les règles habituelles relatives aux déplacements et aux indemnités journalières) et déterminer la façon optimale d'employer les montants alloués.

RECOMMANDATION 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.

3.3.2. DÉPLACEMENTS DES AUTRES PARTIES PRENANTES

L'IITA devrait également se demander si le coût des déplacements pourrait, à moyen ou à long terme, être pris en charge pour les autres utilisateurs de l'Initiative venant de pays partenaires qui n'appartiennent pas à la catégorie des membres gouvernementaux. Certaines initiatives pluripartites, tels que le Forum sur les chaînes d'approvisionnement responsables de l'OCDE et l'Initiative mondiale pour la transparence des finances publiques (GIFT), disposent d'un budget de déplacements établi pour les parties prenantes d'OSC provenant de pays en développement. Selon le système de l'OCDE, les entités qui souhaitent que leurs frais de déplacement soient pris en charge doivent en faire la demande au secrétariat qui alloue les fonds dans l'ordre où les demandes sont présentées après que la date de la réunion a été annoncée. Étant donné que les utilisateurs des données de l'IITA pourront se diversifier de plus en plus au-delà des pays partenaires, il conviendrait de se demander s'il n'y aurait pas lieu, à moyen terme, d'établir un tel fonds de financement des déplacements adapté aux besoins de l'IITA. Cette décision devrait découler des priorités fixées par l'Initiative en matière d'identification et de prises de contact avec les groupes d'utilisateurs de ses données ainsi que du niveau de priorité accordé aux OSC des pays partenaires.



4. GOUVERNANCE DE L'IITA

Ainsi que l'ont constaté de nombreuses initiatives multipartites, la recherche d'un consensus et la direction d'organisations telles que celles-là qui possèdent une immense diversité d'acteurs venus des quatre coins du monde peuvent être des défis de taille. Il existe toute une gamme de fonctionnalités distinctes entre les différentes initiatives, mais il n'est pas rare d'y trouver de graves lacunes en matière de gouvernance ou un manque de confiance entre leurs divers groupes constitutifs.

Nous concluons que par comparaison à de nombreuses initiatives, le système général de gouvernance de l'IITA est essentiellement sur la bonne voie. Nous nous déclarons résolument en faveur des nouvelles procédures de gouvernance adoptées en juillet 2016 sur la base du rapport extérieur de 2015, en vertu desquelles l'IITA a institué un Conseil d'administration qui est en place depuis environ un an. Nous trouvons les procédures opérationnelles permanentes (POP) de juillet 2016 et novembre 2013 bien conçues et

fonctionnelles. Les relations entre les divers groupes constitutifs semblent raisonnablement harmonieuses et collaboratives.

Les recommandations que nous émettons dans le présent chapitre se fondent sur les procédures de 2016 et visent à aider l'IITA durant la transition qu'elle opérera depuis le renforcement de l'offre de données pour se focaliser sur la demande. Sur les points où les questions de gouvernance ont trait à la transition vers de nouveaux arrangements d'hébergement (voir le chapitre 5), nous recommanderons que des changements plus substantiels soient apportés aux POP.

Nous examinerons dans le présent chapitre les processus décisionnels, la capacité d'exécution de l'organisation en vue de la réalisation de ses objectifs, la composition du Conseil d'administration et le rôle de son président, et nous formulerons des recommandations

ENCADRÉ 3: MÉCANISMES DE GOUVERNANCE DES INITIATIVES DE PROMOTION DES DONNÉES OUVERTES/DE LA TRANSPARENCE ET DE NORMALISATION

Dans chaque pays qui met en œuvre la norme de **IITIE**, des sociétés commerciales et des organisations de la société civile œuvrent de concert avec les autorités gouvernementales pour former un groupe à multiples parties prenantes qui exercera de fonctions de surveillance et d'appui de cette mise en œuvre. Au niveau mondial, un Conseil d'administration à multiples parties prenantes où sont représentés les pays qui mettent en œuvre la norme, des sociétés commerciales, des organisations de la société civile, des investisseurs et des donateurs supervisent l'ensemble de l'initiative. Celle-ci est dotée d'un secrétariat permanent ayant à sa tête un directeur exécutif⁵, et d'un président extérieur. Ce dernier a toujours été une personne de grande notoriété et éminemment compétente : Peter Eigen, ancien président de Transparency International, Clare Short, ancienne ministre du Cabinet britannique, et Fredrik Reinfeldt, ancien Premier ministre de Suède.

En 2015, le Conseil d'administration de la **GRI** a institué officiellement le Conseil mondial des normes de durabilité (GSSB), organe de normalisation indépendant, afin de transformer les Directives de GRI relatives aux rapports de durabilité en un ensemble de normes mondiales. En créant cet organe et en lui confiant la mission de superviser cette transformation, le Conseil de

⁵ Les titres de fonctions sont donnés sous leur forme masculine dans le présent rapport pour alléger le texte et doivent être considérés comme s'appliquant indifféremment aux hommes et aux femmes.

GRI visait à ce que ses normes soient élaborées et appliquées de manière objective et indépendante. Le GSSB compte 15 membres issus d'horizons variés et possédant des compétences techniques diverses, qui opèrent selon une perspective éclairée par de multiples parties prenantes et s'acquittent de leurs tâches selon un processus régulier officiellement défini. Ce processus comprend notamment de larges consultations mondiales menées avant l'élaboration ou l'amendement des normes.

L'OCP est gouverné par un Conseil consultatif indépendant de 11 membres de grand renom issus du secteur gouvernemental, du secteur privé, de la société civile, du secteur technologique et d'organisations de développement. Il nomme et supervise le directeur exécutif et décide de la stratégie et du budget de l'OCP.

L'OGP est supervisé par un comité directeur de 22 membres composé en nombre égal de représentants de gouvernement et d'organisations de la société civile. Il est présidé conjointement par un représentant de chacun de ces deux groupes, membres du comité directeur. Il n'y a pas d'assemblée générale ni d'assemblée des membres.

4.1. PROCESSUS DÉCISIONNEL

Le système du Conseil d'administration semble fonctionner raisonnablement bien pour représenter les intérêts des divers groupes d'une part et pour agir dans le sens des intérêts de l'Initiative d'autre part. Les membres de l'IITA sont apparemment satisfaits du

processus d'élaboration et d'approbation du programme de travail. Nous ne suggérons ci-dessous qu'un petit changement pour refléter la transition qui doit faire du Conseil d'administration un organe investi d'une autorité déléguée accrue dans le cadre des futurs arrangements institutionnels.

Les seules préoccupations qui se sont manifestées régulièrement concernaient les décisions relatives aux changements de la norme de l'IITA. Certains utilisateurs, en particulier parmi les gens de terrain, s'inquiètent de ce que l'élaboration actuelle de la norme de l'IITA soit en décalage avec les besoins de nombreux utilisateurs actuels et potentiels. Nous reviendrons à cette question à la section 4.5 ci-dessous consacrée au Groupe consultatif technique (GCT).

S'agissant du processus décisionnel de l'Assemblée des membres de l'IITA, une règle en vigueur exige une majorité simple dans chacune des catégories de parties prenantes dans les cas où les décisions doivent être soumises à un vote⁶. Cette règle importante, adoptée par de nombreuses initiatives pluripartites, a pour objet d'empêcher deux catégories de membres (ou davantage) d'imposer leur volonté à un troisième groupe. En d'autres termes, il faut qu'un niveau raisonnable de soutien soit réuni en faveur de toutes les décisions de la part de tous les groupes constitutifs, même si ces décisions ne font pas l'entière unanimité.

⁶ Initiative internationale pour la transparence de l'aide: Procédures opérationnelles permanentes Rev. 1, Novembre 2013, règle 3.4,

Ce principe crée un incitatif robuste à la collaboration, à l'atteinte d'un consensus et à la recherche d'un commun accord dans la prise de décisions. Nous considérons qu'une règle qui exige un certain niveau de soutien de la part de tous les groupes constitutifs devrait être mise en place pour le Conseil d'administration ainsi que pour l'Assemblée des membres, en particulier si celui-là voit son autorité s'accroître dans le cadre d'un arrangement institutionnel plus indépendant. Le libellé de la règle devrait refléter le principe sous-jacent selon lequel un certain niveau de soutien de la part de tous les groupes de parties prenantes doit être obtenu avant qu'une décision soit prise.

Une façon d'appliquer cette règle consiste à exiger que, dans le cas où une question est mise aux voix, il faille au minimum un vote de la part de chaque groupe constitutif clé (pays partenaires, prestataires et société civile) en sus d'une majorité simple des membres du Conseil (ce qui confère de fait un droit de veto aux membres de l'Initiative). S'il est créé de nouveaux groupes constitutifs et si ces groupes sont représentés au sein du Conseil (par exemple un groupe d'acteurs du secteur privé, ou d'éventuelles sous-catégories d'autres groupes), rien ne dit qu'il faudrait leur accorder automatiquement un droit de veto. Il faudrait, en fait, que la forme découle de la fonction. Il conviendrait de trancher cette question au cas par cas en tenant compte du niveau de légitimité des intérêts des nouveaux groupes et du nombre critique de membres qui leur conféreront une place fondamentalement intégrale dans le processus décisionnel.

RECOMMANDATION 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.

4.2. COMPOSITION DU CONSEIL

Le Conseil d'administration actuel de l'IITA à multiples parties prenantes semble fonctionner de manière satisfaisante; nous suggérerons toutefois de l'élargir quelque peu dans le court ou le moyen terme, pour le porter de sept à dix membres. Une telle augmentation du nombre de membres du Conseil comporterait de nombreux avantages. Elle apporterait en particulier une diversification des connaissances, des compétences et de l'expérience aux postes de direction de l'IITA, avec notamment la prise en compte des points de vue du secteur privé. Par ailleurs, il peut être plus facile d'atteindre le quorum lorsque l'entité considérée compte un plus grand nombre de membres.

En juin 2017, l'IITA avait pour membres 37 pourvoyeurs d'aide au développement, 27 pays partenaires, 13 OSC, trois participants du secteur privé et un partenariat public-privé. Il y a actuellement deux sièges au Conseil pour chacune des trois grandes catégories de parties prenantes (pouvoyeurs d'aide au développement, pays partenaires et « société civile et autres »), ainsi qu'un siège pour le président du GCT.

Une question importante est celle de savoir si chaque groupe constitutif devrait disposer du même nombre de sièges au Conseil, quelle que soit la proportion du nombre total de membres de l'organisation qui y appartient. Faudrait-il, par exemple, qu'une future catégorie de membres du secteur privé (qui sont actuellement trois) dispose du même nombre de sièges que les pourvoyeurs d'aide au développement (qui sont actuellement 37) ? Selon nous, il est acceptable que le nombre de sièges au Conseil reflète essentiellement les proportions de l'ensemble des membres, sous réserve qu'il n'en résulte pas un affaiblissement de leur pouvoir effectif. C'est ainsi, par exemple, que le Comité de direction du Forum de l'OCDE sur les chaînes d'approvisionnement responsables en minerais compte deux fois plus de sièges pour le secteur privé que pour la société civile ou le secteur gouvernemental. Ceci reflète les dimensions et la diversité de la participation du secteur privé au Forum, qui représente différents minerais et métaux et différents points des chaînes d'approvisionnement. Par ailleurs, chaque représentant du secteur privé siégeant au Comité de direction n'a qu'une voix alors que chaque représentant de la société civile ou d'une instance gouvernementale en a deux. Cette disposition garantit que les représentants du secteur privé membres du Comité de direction ne pourront pas abuser de leur nombre supérieur pour faire prévaloir indûment leur point de vue sur celui des autres groupes.

L'élargissement du Conseil d'administration de l'IITA pourrait se faire de diverses manières et nous reconnaissons que cet organe doit jouir d'une légitimité interne aux yeux des membres de l'Initiative. Nous recommandons de porter le nombre de membres du Conseil

de sept à dix, à savoir trois représentants des pourvoyeurs d'aide, trois représentants des pays partenaires, deux représentants des 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 approprié. Il faudrait également qu'au moins un membre de chaque grande catégorie (société civile, pays partenaires et pourvoyeurs d'aide) soit présent. La tradition suggérerait de s'en tenir à la majorité simple (six représentants) mais si le quorum s'avère difficile à atteindre, il pourra être acceptable à des fins pratiques de le fixer à cinq membres.

Il convient, ainsi que cela se fait actuellement, de s'efforcer dans toute la mesure du possible de prendre les décisions par consensus.⁷ Nous estimons qu'un conseil efficace ne devrait pas se limiter à représenter les groupes de parties prenantes mais qu'il devrait également agir dans le sens des intérêts de l'initiative. Si le consensus n'est pas possible et s'il faut recourir à un vote, nous suggérons de n'exiger qu'une majorité simple avec au moins un vote favorable de chaque catégorie (pays partenaires, pourvoyeurs d'aide au développement et société civile) ainsi que nous l'avons exposé plus en détail à la section 4.1. Dans l'éventualité d'un partage égal des voix, la proposition ayant fait l'objet du vote devrait être rejetée.

⁷ Nous aimons la définition du consensus que donne l'ISO : « accord général caractérisé par l'absence d'opposition ferme à l'encontre de l'essentiel du sujet émanant d'une partie importante des intérêts en jeu et par un processus de recherche de prise en considération des vues de toutes les parties concernées et de rapprochement des positions divergentes éventuelles. [...] Le consensus n'implique pas nécessairement l'unanimité. »

Il se pourrait que le Conseil d'administration de l'IITA bénéficie d'un élargissement qui le porterait à 13 membres. Toutefois, les conseils trop nombreux perdent en agilité et le processus décisionnel peut déboucher sur des impasses. Nous recommanderions une approche incrémentielle de l'élargissement du Conseil et suggérerions de ne dépasser les 10 membres qu'après que le Conseil à 10 aura été en place pendant au moins deux ans.

RECOMMANDATION 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.

4.3. CAPACITÉ D'EXÉCUTION DE L'ORGANISATION

Un autre test révélateur de la qualité de la gouvernance d'une organisation est sa capacité d'exécution et de réalisation de ses objectifs prioritaires et d'application du programme de travail arrêté par le conseil de direction. En la matière, malgré un certain nombre de progrès notables, plusieurs préoccupations ont été évoquées. De nombreux enquêtés se sont montrés très élogieux à l'égard du consortium du Secrétariat en évoquant son professionnalisme, son dévouement et sa compétence et tout ce qu'il était parvenu à

réaliser. Dans le même temps, certains ont signalé un manque de précision dans la répartition des responsabilités entre le Conseil d'administration et le consortium du Secrétariat, une dispersion de l'autorité et de la confusion quant aux attributions de l'un et de l'autre. Certains membres se sont plaints de ce qu'en dépit d'un programme de travail clairement défini dont l'Assemblée des membres avait convenu, le Secrétariat, estimaient-ils, s'en écartait.

Nous soupçonnons que ces problèmes sont dus en grande partie aux arrangements d'hébergement actuels et en particulier aux complexités inhérentes à la nature d'un consortium réunissant cinq organisations. Les arrangements d'hébergement feront l'objet d'un exposé détaillé au chapitre 5.

Du point de vue de la gouvernance, nous suggérons, quels que soient les arrangements d'hébergement, qu'il soit créé un poste de directeur exécutif de l'IITA qui relèvera directement du Conseil d'administration. Cette structure hiérarchique selon laquelle le directeur exécutif rendra compte de ses actes au Conseil d'administration et, en deuxième échéance à l'Assemblée des membres, réduira la confusion et concentrera les pouvoirs et les responsabilités.

Si la nature exacte des fonctions du directeur exécutif est appelée à varier selon le modèle d'hébergement/de secrétariat retenu par l'assemblée des membres, nous suggérons que, dans toute la mesure du possible, il soit convenu de lui attribuer les rôles et responsabilités suivants :

- 🌀 (Avec ou sans soutien institutionnel d'autres organisations), le Conseil d'administration embauche de directeur exécutif et peut, pour des motifs raisonnables, mettre fin à son emploi.
- 🌀 Le directeur exécutif est chargé de recruter et d'embaucher le personnel du Secrétariat de l'IITA, de gérer le Secrétariat et d'assurer la réalisation des grandes priorités et du programme de travail de l'Initiative. Le Conseil d'administration devrait, tout en évitant la microgestion, superviser le directeur exécutif et les autres membres du Secrétariat de l'IITA, lesquels devraient disposer d'une latitude appréciable pour gérer les dossiers comme ils l'entendent, à condition qu'ils obtiennent des résultats dans le sens de la réalisation des priorités clés de l'Initiative.
- 🌀 Le Conseil d'administration gère les prestations du directeur exécutif de manière respectueuse, équitable et raisonnable, en lui fournissant des retours d'information annuels ou plus fréquents, fondés sur des indicateurs professionnels et sur les principes de la gestion du rendement.
- 🌀 Le Conseil d'administration et l'ensemble des membres de l'Initiative apportent diverses formes d'appui au directeur exécutif et au Secrétariat de l'IITA, notamment dans les domaines de la mobilisation de fonds, des communications et de la diffusion extérieure.

Un directeur exécutif fort doit avoir l'esprit d'entreprise et d'excellentes aptitudes en management, avoir une formation dans le

domaine des affaires internationales et posséder de l'expérience en participation à des projets technologiques ainsi que, pour bien faire, en administration de tels projets. Nous recommandons vivement qu'il lui soit offert un salaire concurrentiel et de généreux avantages sociaux de manière à attirer les candidats les plus compétents et les plus talentueux. Le recrutement d'un directeur exécutif fort et engagé constituerait pour l'avenir un important facteur de succès pour l'IITA.

RECOMMANDATION 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.

4.4. PRÉSIDENCE DE L'IITA

Le leadership, la vision et l'orientation stratégique offerts par un président fort peuvent constituer un avoir important pour l'organisation. Dans le cas des initiatives pluripartites, lorsque celles-ci éprouvent des difficultés à atteindre un consensus, le président peut jouer un rôle primordial pour trouver un terrain d'entente et parvenir à des solutions négociés à des problèmes complexes.

La pratique actuellement retenue par l'IITA est celle de l'élection par le Conseil d'administration d'un président et d'un vice-président choisis parmi les membres du Conseil. Certaines organisations recrutent un président à l'extérieur de ses adhérents - l'ITIE, par exemple, a toujours un président qui est une personnalité très en vue (actuellement l'ancien Premier ministre de la Suède) - mais c'est la pratique du recrutement interne qui est la plus répandue.

Le recrutement d'un président extérieur offrirait sans doute des avantages ainsi que des inconvénients par rapport à la formule actuelle de l'IITA. Si l'Assemblée des membres de l'IITA opte pour un secrétariat entièrement indépendant, un président en vue pourrait apporter à l'Initiative une visibilité et une influence supérieures ainsi que la possibilité d'ouvrir des portes qui lui seraient autrement peu accessibles. De telles personnes mettent souvent un réseau puissant de contacts personnels au service de l'organisation, pour laquelle elles jouent un rôle d'ambassadeur. Un président de haut niveau pourrait également apporter à l'Initiative une valeur ajoutée appréciable en lui offrant un leadership fort et une vision stratégique.

Par ailleurs, le choix d'un président extérieur jouissant d'une grande visibilité comporte également des risques potentiels. Les personnes en vue et qui ont réussi ont souvent aussi une personnalité des plus affirmées et de fortes convictions. Si ce sont là des caractéristiques souvent positives, un président fort risque d'estomper les lignes de responsabilité prévues entre le conseil d'administration et le directeur exécutif et de compliquer d'autre manière la gouvernance de

l'organisation. Le secrétariat peut, par exemple, aligner ses opinions sur celles du président, qui peuvent s'écarter de celles de la majorité du conseil, et l'on peut ne plus savoir clairement si le secrétariat relève en dernier ressort du président ou du conseil. Pour atténuer ces risques à l'IITA, il conviendra de définir très clairement le rôle d'un président dans les documents de l'Initiative disposant des questions de gouvernance.

De l'expérience d'autres initiatives internationales, notamment de l'ITIE, il ressort que le processus du choix d'un président peut être complexe et source de divisions parmi les membres, tout particulièrement si le choix se porte sur une personne dont il est perçu qu'elle a un programme préconçu en tête ou qui est affiliée à un groupe donné. Les règles relatives à la nomination et à l'élection d'un président extérieur devraient aussi, si l'IITA décide de s'orienter dans cette direction, être clairement énoncées dans les documents relatifs à la gouvernance et strictement respectées.

Nous estimons quant à nous que l'IITA n'a pas besoin, du moins dans le court terme, d'un président extérieur en vue. L'IITA est déjà parvenue à réunir de solides appuis politiques de haut niveau et elle fait bien de se concentrer sur les problèmes pratiques de l'amélioration de la qualité des données, de la compréhension et de la facilitation de l'utilisation de ces données et de l'accroissement de la valeur liée à sa norme pour les utilisateurs.

RECOMMANDATION 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.

4.5. GROUPE CONSULTATIF TECHNIQUE

Le Groupe consultatif technique (GCT) est une collectivité dynamique et active qui fournit des conseils sur l'élaboration de la norme de l'IITA. C'est un avoir clé de l'Initiative et nous ne recommandons pas qu'il y soit apporté des changements majeurs. Si l'Assemblée des membres adoptait un barème de cotisations plus différencié, comportant notamment une cotisation plus modeste pour les entreprises et organisations de petites dimensions, il serait plus facile d'encourager les membres du GCT à devenir des membres officiels de l'IITA. L'inclusion d'éléments plus nombreux du GCT dans le giron de l'IITA pourra contribuer à réduire les divergences entre la norme et l'Initiative.

Dans nos entrevues avec les membres de la communauté de l'IITA, nous avons recueilli de nombreuses remarques positives sur le GCT et ses travaux sur la norme, mais aussi des interrogations sur le point de savoir si les changements apportés à la norme étaient élaborés

selon des procédures optimales et suffisamment en rapport avec les besoins des utilisateurs. Bien que les membres techniciens et non techniciens de l'Initiative soient souvent en situation inégale pour débattre de l'élaboration de la norme, nous estimons qu'il est approprié que ce soit à l'ensemble des membres que revienne la prise de décision finale sur la norme. Il incombe toutefois au Conseil et au personnel de veiller à ce que le processus d'élaboration de la norme reste subordonné aux grands objectifs et à la réussite de l'IITA. Le Conseil pourra donc intervenir pour s'assurer que la fréquence du processus d'approbation des mises à niveau continue de répondre aux besoins de l'Initiative, et que les éditeurs de données, les développeurs d'outils ou les autres parties prenantes qui souhaitent participer à l'élaboration de la norme ne se trouvent pas submergés par ces mises à niveau. Le Secrétariat de l'IITA devrait également s'assurer que le processus d'élaboration de la norme réponde avant tout aux besoins de l'ensemble de l'Initiative.



5. SECRÉTARIAT ET DISPOSITIONS D'HÉBERGEMENT

Depuis 2013, le Secrétariat de l'IITA est géré par un consortium de cinq organisations : le PNUD, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), Development Initiatives (DI) et les gouvernements de la Suède et du Ghana.

Lors de nos entretiens, nous avons recueilli de nombreux commentaires sur les avantages de la formule du consortium, en particulier durant la période initiale d'existence de l'Initiative où il n'y avait pas de Conseil d'administration. Le large consortium de l'IITA a su atteindre des parties prenantes diverses et réaliser au fil des ans des progrès notables. Le rôle essentiel du PNUD et de DI a été évoqué tout particulièrement. Le PNUD a, éléments essentiels, fourni des services de plaidoyer de haut niveau et exercé un leadership politique important, tout en gérant l'Initiative d'une main ferme. Le rôle central de DI dans l'élaboration de la norme a lui aussi fait l'objet de nombreuses remarques.

Toutefois, il y a eu consensus sur le fait qu'un consortium ne serait pas l'arrangement le plus efficace dans le long terme et il est apparu que les membres de l'IITA recherchent des options plus rationalisées pour leur Secrétariat. Nous proposons dans le présent chapitre : 1) une gamme d'options pour le Secrétariat/les arrangements d'hébergement; 2) une analyse de l'entité juridique; et 3) une analyse de la façon de choisir l'emplacement d'un nouveau secrétariat si l'Assemblée des membres retient cette option. Nous émettons nos recommandations sur ces trois points.

ENCADRÉ 4: STATUT JURIDIQUE ET EMPLACEMENT DU SECRÉTARIAT DES ORGANISATIONS DE PROMOTION DES DONNÉES OUVERTES ET DE LA TRANSPARENCE

La **GRI** est une entité juridique, une fondation à but non lucratif (stichting) ayant son siège aux Pays-Bas. Elle possède des bureaux de terrain, des « pôles régionaux » en Afrique, en Amérique du Nord, en Amérique latine, en Asie du Sud, au Brésil et en Chine.

L'ITIE est une entité juridique autonome à but non lucratif ayant son siège à Oslo (Norvège).

L'OCP n'est pas une entité juridique. Il est soutenu financièrement par le Fund for the City of New York.

L'OGP a son siège à Washington. Ce n'est pas une entité juridique mais un organe qui fonctionne en tant que projet de Tides, qui le soutient financièrement et assume les responsabilités juridiques et financières liées à son fonctionnement. En échange de 9 % à 15 %

des recettes des projets, Tides assure la gestion des finances, des subventions, des ressources humaines et de la feuille de paie ainsi que d'autres services administratifs.

5.1. FONCTIONS DU SECRÉTARIAT DE L'IITA

Nous estimons que tout Secrétariat de l'IITA, quelle que soit son organisation, devrait conserver les principales fonctions qui sont actuellement les siennes, à savoir :

- 🌐 La gestion générale de l'IITA, y inclus l'exécution du programme de travail annuel;
- 🌐 La gestion financière, notamment la réception des contributions, tous les décaissements et la protection de l'intégrité des fonds;
- 🌐 Le développement et l'appui techniques, notamment le maintien et le relèvement de la norme de l'IITA, ainsi que le soutien aux pays partenaires, aux membres et autres parties;
- 🌐 Les communications et la diffusion extérieure, y compris l'amélioration et la maintenance du site Web, le bulletin du GCT, etc.;
- 🌐 Les services d'appui au Conseil d'administration et à l'Assemblée des membres, notamment pour les réunions de ces deux organes; et

- 🌀 L'apport d'avis au Conseil d'administration sur la planification stratégique, notamment pour l'élaboration et l'exécution du programme de travail annuel et pour la promotion d'une vision stratégique pour l'Initiative.

5.2 OPTIONS D'HÉBERGEMENT DU SECRÉTARIAT

Option 1 : Secrétariat hébergé par une grande organisation internationale

De nombreuses initiatives pluripartites sont hébergées par de grandes organisations internationales et d'autres par des organisations plus petites. Les initiatives passent souvent leurs premières années formatives au sein d'une organisation internationale, puis s'en dégagent pour s'organiser de manière plus indépendante. Il existe une somme considérable d'expérience et de leçons à retenir sur les avantages et les écueils présentés par les différentes options.

L'implantation de l'IITA au sein d'une organisation internationale telle que l'ONU ou l'OCDE apporterait les avantages d'une forte capacité institutionnelle, à savoir un degré élevé de professionnalisme, de connaissances et de compétences de la part des employés de la grande organisation, qualités qui pourraient être mises au service de la petite entité. Au nombre des apports possibles figurent l'administration financière, les services juridiques et la gestion des programmes, ainsi que des appuis dans le domaine des politiques et des communications. Les grandes organisations internationales peuvent également offrir aux initiatives hébergées un soutien stratégique de haut niveau en matière de diffusion ex-

térieure. Les donateurs peuvent avoir davantage confiance dans les initiatives ainsi hébergées, ce qui est susceptible d'accroître leur stabilité financière. Dans certains cas, l'organisation internationale peut prendre en charge certains des coûts de l'initiative hébergée, par exemple ses salaires. De manière plus générale, elle peut se trouver encouragée à aider l'initiative à réussir, et surtout à lui éviter d'échouer.

Toutefois, tous ces avantages sont accompagnés de certains inconvénients, qui tiennent notamment à ce que les grandes organisations peuvent présenter des lourdeurs administratives considérables et ne possèdent pas l'agilité de secrétariats autonomes de petites dimensions. L'application des règles institutionnelles en matière d'achats, d'embauche et d'autres politiques de ressources humaines peut s'avérer très pesante, coûteuse en temps et frustrante. Le coût du personnel de ces organisations peut également être très élevé, ce qui accroît les coûts totaux.

L'un des grands risques de l'hébergement de l'IITA auprès d'une organisation internationale, en particulier si celle-ci est active dans le même domaine de politique qu'elle, est celui d'un manque potentiel d'indépendance. D'autres initiatives ont constaté que les priorités des grandes institutions et la culture interne de celles-ci pouvaient absorber et remplacer celles d'un petit secrétariat.

L'implantation d'un secrétariat au sein d'une organisation internationale peut compliquer le processus décisionnel et la gouvernance. Les entités signataires de contrats au nom d'autres entités sont celles qui, en dernière analyse, sont responsables des

conséquences juridiques découlant de ces contrats et, en tant que signataires, se réservent souvent le droit de prendre les décisions finales (voir la section ci-dessous consacrée à la personnalité juridique pour plus de détails). Cette option peut déboucher sur des situations où l'organisme hôte passe outre les souhaits de l'IITA concernant l'attribution d'un contrat donné, voire l'identité des personnes embauchées par l'Initiative.

Si l'IITA devait se prononcer en faveur d'un hébergement auprès d'une grande organisation internationale dans le long terme, nous suggérerions que les recommandations concernant la gouvernance contenues dans le présent document soient appliquées le plus strictement possible de manière à atténuer les risques inhérents à cette option. Il y aurait alors lieu de réviser les POP pour définir clairement la hiérarchisation des responsabilités et le rôle de l'organisation internationale. Le Conseil d'administration pourrait inclure un membre de l'organisation internationale, mais il devra être précisé clairement que le directeur exécutif relève du Conseil et pas d'une personne, quelle qu'elle soit, appartenant à l'organisation internationale.

Un membre de l'organisation internationale pourra siéger au comité de recherche du directeur exécutif, mais ici encore, c'est au le Conseil d'administration que devra revenir la décision finale concernant la sélection du candidat. Pour éviter la perception d'un manque d'indépendance, l'IITA devrait conserver son propre site Web et sa relation avec l'organisation internationale devrait être décrite en faisant référence au fait que l'Initiative est « hébergée par »

l'organisation en question et n'est pas « un projet » de celle-ci. En dernier lieu, afin de garantir une indépendance maximale pour l'IITA et une structure hiérarchique sans ambiguïté, il faudra s'abstenir de choisir le directeur exécutif parmi les membres du personnel de l'organisation internationale hôte.

Option 2 : Hébergement mais avec une indépendance plus grande

Il est possible d'atténuer dans une certaine mesure les risques évoqués ci-dessus. L'un des moyens dont on dispose pour ce faire consistera à rattacher l'IITA à une organisation active dans un autre domaine de politique que le sien. Cela peut réduire les risques de perte d'indépendance. Une autre option consiste en un hébergement auprès d'une organisation plus petite, telle qu'une entreprise à but non lucratif ou une entité équivalente.

Si l'IITA devait sélectionner l'option 2, il serait important d'explorer les moyens de structurer la relation de manière à ce que l'organisation hôte joue toujours un rôle fiduciaire, mais avec des risques moindres d'ingérence. Comme pour l'option 1, les documents relatifs à la gouvernance pourraient prévoir un siège au Conseil d'administration pour l'organisation hôte, mais en évitant qu'elle participe au processus décisionnel de l'Initiative. D'autres indicateurs d'indépendance, tel qu'un site Web autonome, sont également à conseiller pour cette option. Le cas de la GIFT offre un bon exemple de secrétariat hébergé - actuellement auprès de l'International Budget Partnership - mais indépendant. Une organisation hôte sans intérêt financier risque également moins de s'ingérer dans les décisions de l'organisation hébergée.

Nombre d'organisations ont eu de bonnes expériences avec diverses formules d'hébergement pour renforcer leur indépendance. Mais le meilleur moyen de garantir l'autonomie complète, si on le souhaite, est de créer un secrétariat juridiquement distinct et indépendant.

Option 3 : Secrétariat autonome

Un secrétariat est autonome, indépendant, dès lors qu'il possède la personnalité juridique (point abordé ci-dessous à la section 5.3). De nombreuses initiatives pluripartites ont mis en place leur propre secrétariat autonome et un grand nombre d'avantages découlent de cette autonomie juridique. Le pouvoir décisionnel et l'autorité sont bien plus concentrés, étant aux mains d'un petit nombre d'acteurs. Le directeur exécutif relève directement du conseil d'administration; et si le processus décisionnel peut à l'occasion donner lieu à des contestations entre ces acteurs, le pouvoir et l'influence ne sont pas siphonnés par une organisation hôte. Cette responsabilisation directe peut aider l'entité autonome à formuler des objectifs clairs et à obtenir des résultats clairs eux aussi. Une organisation dotée d'une personnalité juridique distincte jouit d'une agilité supérieure pour recruter le personnel et conclure des contrats, ce qui facilite la constitution d'une équipe forte, efficiente et efficace et lui permet d'agir rapidement. Et, chose peut-être primordiale, une telle organisation peut prendre des risques et se montrer novatrice et entrepreneuriale, ce qui risque de présenter des difficultés dans le contexte d'une grande institution bureaucratique.

Ces avantages s'accompagnent de risques. L'organisation doit être créée ex novo. Elle est seule responsable de tous ses contrats et de

sa gestion financière et doit recourir à des sources externalisées pour toutes sortes de services, tels que les services informatiques, la comptabilité, les vérifications comptables et les services juridiques. Elle est inévitablement de petites dimensions et, vraisemblablement, ne dispose pas du soutien de haut niveau en matière de plaidoyer dont bénéficient les initiatives hébergées par des grandes organisations. Il faut également se rappeler qu'elle peut éprouver de temps à autre des problèmes de flux de trésorerie.

Si l'IITA devait choisir l'option 3, il serait essentiel qu'un directeur exécutif et un responsable financier possédant de bonnes aptitudes administratives et managériales soient engagés, de manière à garantir l'élaboration de systèmes appropriés et leur stricte application. Le Conseil d'administration devrait instituer un Comité des finances et de l'audit actif et efficient pour assurer une bonne supervision de l'organisation. Toutefois, une fois qu'un personnel compétent et de bonnes procédures auront été mis en place, l'option 3 est susceptible d'autoriser la création d'une organisation des plus efficaces, ainsi que l'ont démontré d'autres initiatives pluripartites et organisations à but non lucratif.

Option 4 : Secrétariat indépendant mais appuyé

Il existe des moyens d'atténuer les principaux risques auxquels sont exposés les secrétariats indépendants. L'un des principaux facteurs de réussite d'un tel secrétariat est qu'il soit ancré dans une large communauté de soutien solide, ce qui est assurément, pensons-nous, le cas de l'IITA. Si son influence a diminué et si les appuis de haut niveau font défaut, un petit secrétariat peut chercher à attirer pour

président une personnalité en vue, comme nous l'avons mentionné au chapitre précédent.

S'agissant de la gestion financière de l'organisation, nous noterons que de nombreuses petites organisations à but non lucratif s'en acquittent entièrement à l'interne sans problème. Dans d'autres organisations, un responsable financier compétent gère souvent des budgets, y inclus des projets, d'environ 1 à 2 millions de dollars.

Il existe toutefois des possibilités de fournir des appuis aux organisations indépendantes et de les aider à faire face aux tâches administratives et aux coûts liés à leur indépendance. Certaines organisations partagent les locaux et le personnel administratif, notamment les responsables financiers, pour réduire leurs coûts. D'autres recourent à des plateformes de services partagés qui administrent les subventions et les budgets en échange d'un pourcentage donné des montants gérés, de 7 à 10 % par exemple. Outre qu'elles offrent aux donateurs une certitude plus grande, ces plateformes peuvent aussi faire office de tampon en isolant temporairement les organisations des variations des flux de trésorerie et leur offrir une assistance en matière de gestion de programmes.

Si l'IITA devait retenir l'option 4, il serait important qu'elle choisisse dans un premier temps le lieu d'implantation de son Secrétariat et qu'elle trouve ensuite des organisations qui pourraient lui fournir des appuis en ce lieu. La raison en est que les organisations qui fonctionnent dans le cadre d'une plateforme ou en coopération avec

d'autres peuvent décider, dans le moyen ou le long terme, qu'il serait préférable et plus efficient d'engager simplement un personnel compétent pour s'acquitter de ces tâches à l'interne. Selon nous, pour les options 3 et 4, le lieu d'établissement à long terme est un point bien plus important à considérer, ainsi que nous l'examinerons dans le prochain chapitre.

RECOMMANDATION 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, 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.

5.3. ENTITÉ JURIDIQUE

Une question importante dont il faudra décider est celle de savoir si l'IITA devra devenir une entité juridique. Nous entendons tout simplement par « entité juridique » une entité, telle qu'une organisation à but non lucratif, dotée de la personnalité juridique, à savoir pouvant conclure des contrats, ouvrir un compte en banque en son nom propre et établir d'autres relations juridiques.

La forme de cette entité juridique est appelée à varier selon la juridiction considérée et est déterminée par la législation nationale.

C'est ainsi, par exemple, que l'IITA pourrait être une « 501(c)(3) » aux États-Unis, une « charity » de droit anglais, une fondation en Suisse et une « entreprise à but non lucratif » au Ghana. Chacune de ces entités serait régie par les dispositions juridiques nationales et infranationales de la juridiction compétente.

La création d'une entité juridique offrirait des avantages et imposerait des obligations à l'IITA. Essentiellement, l'IITA serait plus libre d'établir des relations juridiques et de conclure des accords juridiques assortis d'obligations, mais elle serait aussi liée par ces relations et accords et leurs conséquences.

Le grand avantage de la création d'une entité juridique pour l'IITA serait l'accès à la pleine autonomie. La personne ou l'entité qui signe les contrats ou accords est responsable en dernier ressort des obligations qui en découlent, et donc, agissant en son nom propre, l'IITA ne risquerait jamais qu'une organisation hôte soit d'un autre avis que le sien ou ne tienne pas compte de ses souhaits concernant, par exemple, l'attributaire d'un contrat.

À l'évidence, le revers de la médaille est que l'IITA sera juridiquement responsable de ses propres décisions. Il y a toujours la possibilité, si improbable qu'elle soit, que les accords juridiques débouchent sur un contentieux ou que soient intentées des poursuites frivoles. L'IITA, en qualité d'entité juridique, devra souscrire une assurance-responsabilité pour ses administrateurs et agents pour protéger, notamment financièrement, les membres de son Conseil et son personnel d'éventuelles poursuites engagées en conséquence de ses actions.

Il convient de noter que les membres du Conseil d'administration sont peut-être plus vulnérables dans la situation actuelle que si l'IITA décidait d'acquérir la personnalité juridique. Les membres du personnel du Secrétariat de l'IITA sont incontestablement couverts par leurs propres assurances/immunités dans leurs lieux de travail respectifs. Mais il n'est pas sûr que l'assurance d'une quelconque organisation couvrirait la défense juridique de membres du Conseil si ceux-ci faisaient l'objet de poursuites dans le cadre des arrangements actuels. Il est vivement suggéré que les membres du Conseil déterminent clairement s'ils ont actuellement assurés pour leur défense juridique en rapport avec les actions et les décisions de l'IITA.

En dernière analyse, si l'Assemblée des membres retient l'option d'un secrétariat indépendant, l'IITA sera tenue d'acquérir la personnalité juridique. Ceci pourra toutefois se faire une fois qu'il aura été convenu d'un lieu d'implantation.

5.4. CHOIX D'UN LIEU D'IMPLANTATION DU SECRÉTARIAT DE L'IITA

Si l'Assemblée des membres opte pour un secrétariat indépendant, elle devra choisir son lieu d'implantation. Nous nous sommes penchés sur la question de savoir si un secrétariat diffus, sans lieu d'implantation spécifique, serait faisable, mais après avoir examiné globalement nos conclusions et nos recommandations, nous avons déterminé qu'il fallait situer le Secrétariat en un lieu défini, au moins durant les quelques premières années, afin de réunir une équipe

cohésive équipée de manière optimale pour œuvrer collectivement en vue de l'obtention de résultats, et afin de faire progresser l'IITA sous la direction claire d'un directeur exécutif et d'un Conseil d'administration. Il pourra être envisageable, après quelques années de bon fonctionnement de l'équipe au sein d'une structure menée par un directeur exécutif, d'ouvrir un bureau satellite ou de permettre au personnel de télétravailler.

Il n'est pas toujours facile pour une initiative mondiale de décider où situer un secrétariat pour le long terme. Il entre en jeu une multitude de facteurs, qui convergent rarement sur un lieu spécifique.

Une méthode qu'ont employée de nombreuses autres initiatives pluripartites a été d'élaborer un processus pour demander aux gouvernements participants d'émettre des déclarations d'intérêt concernant l'implantation de l'organisation en un lieu relevant de leur juridiction. On espère dans une telle situation que les gouvernements se considéreront en concurrence et offriront divers incitatifs, tels que des promesses d'appuis financiers ou en nature.

Le processus de sollicitation de déclarations d'intérêt a parfois donné de bons résultats, comme dans le cas de la GRI, mais il a aussi souvent débouché sur des difficultés et des décisions sous-optimales. Le conseil d'administration peut s'estimer contraint de retenir la meilleure offre, en faisant abstraction d'autres facteurs manquants dans la juridiction considérée. Les priorités gouvernementales peuvent évoluer et les contributions initiales généreuses peuvent se tarir au bout de quelques années.

Certains des enquêtés ont émis des avis sur l'emplacement de l'IITA et ont exprimé diverses préférences parfois difficilement réconciliables. Certains, par exemple, se sont prononcés résolument en faveur d'implanter le Secrétariat de l'IITA dans la région Sud, en notant qu'il y avait déjà « trop d'organisations dans le Nord et en particulier en Europe ». Un autre a émis l'opinion que l'IITA devrait se trouver en position centrale dans le monde, où il serait d'accès facile depuis toutes les régions, à savoir quelque part en Europe.

Étant donné les difficultés inhérentes et les facteurs en jeu, nous avons décidé d'analyser ceux de ces derniers dont nous pensons qu'ils seront les plus déterminants de la réussite de l'IITA en un point d'implantation donné.

L'IITA sera-t-elle en mesure de recruter et de conserver le personnel le plus compétent en ce lieu d'implantation ?

L'efficacité du recrutement est un facteur primordial de réussite pour les petites organisations. L'IITA bénéficiera considérablement de l'engagement de personnes éminemment qualifiées et compétentes pour remplir le poste de directeur exécutif (et/ou les autres postes de haute direction). Les organisations situées dans de petites villes (New Haven, Oslo et Ottawa, par exemple) ont signalé éprouver des difficultés plus grandes à persuader d'éventuels candidats à accepter les postes qui leur étaient proposés. Des facteurs tels que les indicateurs de qualité de vie (accès aux services, richesse culturelle, taux de criminalité, qualité de l'air, etc.) et les possibilités d'emploi des conjoints peuvent jouer un rôle important dans la décision de s'installer en un lieu donné. Dans l'ensemble, il

est tout simplement plus facile de recruter du personnel hautement qualifié dans les grands centres urbains offrant une qualité de vie supérieure, tels que New York, Washington, Londres ou Paris, que dans les petites villes. En outre, il existe un nombre supérieur de candidats possibles déjà établis dans ces centres urbains.

Existe-t-il déjà en ce lieu un groupe dynamique d'experts comparables ?

Il est très avantageux pour une organisation de s'établir dans un lieu dynamique où de nombreuses personnes de talent exercent leurs activités dans des domaines semblables au sien. Ces lieux offrent des possibilités de collaboration, d'échanges fructueux d'idées et de partenariats stratégiques ainsi qu'un recrutement plus facile s'il s'y trouve déjà établi un réservoir de talents. Inversement, une organisation qui s'établit dans une ville où elle ne trouve pas la possibilité de nouer des relations solides avec d'autres organisations proches peut se sentir très isolée. La Haye est un exemple type de centre mondial pour le droit international, dans la mesure où pratiquement toute nouvelle organisation active dans ce domaine cherche à s'y établir.

Ce lieu est-il perçu comme légitime pour une initiative mondiale s'intéressant au développement international ?

Certains estiment que l'IITA serait mieux servie en s'implantant dans un pays partenaire. C'est là un point important à considérer, étant donné qu'il en résulterait un transfert de pouvoir au profit du Sud et que cela encouragerait une focalisation sur les utilisateurs les plus importants, à savoir les pays partenaires. Parmi les autres

avantages d'une implantation dans un tel pays pourront figurer une réduction des coûts, un contact amélioré avec les utilisateurs de terrain, et l'accès à un autre réservoir de compétences auquel puiser. Au nombre des risques peuvent se trouver une qualité de vie inférieure, des problèmes de recrutement et de rétention du personnel, des obstacles linguistiques et l'éloignement physique d'initiatives mondiales analogues, ce qui pourrait induire une réduction de la participation à la communauté de pratique des données ouvertes en rapide évolution.

Quel est le coût de la vie et de la conduite des affaires dans ce lieu ?

Dans les villes où le coût de la vie est élevé, les dépenses pour les salaires et les frais de subsistance, tels que les loyers, le sont aussi. Parfois, le taux de change de la monnaie locale fait que le dollar des États-Unis n'a pas, et de beaucoup, le même pouvoir d'achat; il en est ainsi en particulier dans des pays tels que la Suisse, le Japon et l'Australie.

Le climat politique et juridique de ce lieu est-il favorable à la réussite du secrétariat ?

La législation et le climat politique de chaque juridiction peuvent avoir des répercussions sur la facilité de la conduite des activités du secrétariat. Il est important de choisir un lieu d'implantation où l'IITA pourra s'épanouir. Les règlements applicables aux organisations à but non lucratif peuvent faciliter les activités quotidiennes de l'Initiative ou s'y opposer. Certaines juridictions peuvent imposer des formalités administratives d'une grande complexité ou, dans les pires cas, opposer des obstacles inacceptables au travail des

initiatives pluripartites par le biais d'ingérences portant atteinte à leurs affaires financières, à leur sécurité ou à leur autonomie. Les juridictions dans lesquelles les autorités gouvernementales agissent avec une opacité excessive dans leurs propres rapports avec leurs administrés ne sont pas non plus recommandables. Les décisions arbitraires des autorités gouvernementales ou le non-respect de la primauté du droit sont également des indices qui doivent donner à réfléchir. L'IITA devra s'attacher à recruter les membres de son personnel de niveau supérieur parmi les personnes les plus talentueuses du monde entier; elle devra aussi pouvoir s'attendre à ce qu'une fois leur offre d'emploi en mains, ces membres de son personnel obtiennent un visa de travail dans des délais raisonnablement brefs. Étant donné la nature temporaire des gouvernements élus, le climat politique et juridique d'une juridiction donnée peut être appelé à fluctuer dans une certaine mesure et il est donc recommandé, pour poser un diagnostic fiable lors de l'évaluation de la situation, de tenir compte pour chaque lieu d'implantation envisagé des antécédents de longue date et de ne pas se fonder sur les tendances à court terme.

5.5. CONCLUSIONS

Nous avons conscience que le Conseil d'administration de l'IITA et l'Assemblée des membres peuvent accorder aux divers facteurs une pondération différente de la nôtre et parvenir ainsi à un autre résultat. Notre première priorité va à la facilité de recrutement et de rétention du personnel de haut niveau, étant donné son importance suprême pour le succès futur de l'IITA. Sur cette seule base,

nous nous prononçons en faveur de l'option à moindre risque de l'établissement de l'IITA dans un grand centre urbain à qualité de vie élevée. Compte tenu de l'importance des pays partenaires et des utilisateurs des données sur le terrain, il serait éminemment logique dans le long terme, sous réserve de la disponibilité de moyens financiers, d'ouvrir un petit bureau satellite de l'IITA, d'une ou deux personnes, dans un grand centre africain ou asiatique, qui serait axé sur la diffusion extérieure, les rapports avec les utilisateurs des pays partenaires et l'apport de services pour répondre à leurs besoins.

RECOMMANDATION 14 : 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.



6. DISPOSITIONS TRANSITOIRES

Si l'IITA retient les options 3 ou 4, la mise en place d'un secrétariat indépendant devra se faire en plusieurs étapes. La transition sera d'une durée totale difficilement déterminable, vu le nombre de variables dont elle dépend, mais elle exigera au minimum largement plus d'un an d'efforts soutenus. Les étapes décrites ci-dessous ne sont pas nécessairement séquentielles et peuvent, dans une certaine mesure, se dérouler parallèlement les unes aux autres, sous réserve de la disponibilité des ressources. L'IITA a déjà effectué avec succès un travail de ce type pour se doter de son actuel secrétariat et elle pourra bénéficier de l'expérience acquise à cette occasion.

Étape 1 : Recueil des ressources et choix d'un coordonnateur de la transition.

La transition exigera un effort soutenu de la part d'un grand nombre de personnes, et la solide communauté d'appui de l'IITA devrait être mise à contribution dans toute la mesure du possible. Durant une première phase, il conviendra de sonder les membres

du Conseil d'administration et les autres membres de l'IITA pour déterminer s'ils souhaitent s'impliquer en tant que bénévoles pour effectuer des tâches chronophages mais d'une importance primordiale, par exemple, entre autres, pour être membres d'un comité de sélection d'un directeur exécutif.

De même, l'expertise, le jugement professionnel et l'expérience des organismes de l'actuel Consortium sont d'une grande valeur et il conviendrait de les utiliser dans toute la mesure du possible durant la transition, notamment par des interventions dans les domaines du recrutement et de la transition juridique et logistique, selon qu'il sera approprié. Il serait utile, lors des premiers stades, que le Conseil puisse déterminer combien de temps il faudra consacrer aux activités de transition.

La transition se fera de manière optimale et sans heurts si l'on en confie la gestion à une personne. Ce coordonnateur de la transition devrait posséder de solides aptitudes dans les domaines de l'organisation, des ressources humaines et de la gestion. Sa fonction sera d'assurer un suivi de tous les procédures, détails et documents ayant trait à la transition et de veiller à ce que le processus progresse régulièrement. Il s'agira là d'un poste situé entre le mi-temps et le plein temps, qui pourra peut-être être confié à un membre compétent de l'actuel Consortium, si celui-ci est en mesure de confier ses attributions actuelles à d'autres personnes.

De nombreuses organisations ont constaté qu'il était extrêmement utile, durant les périodes de transition, d'engager temporairement

un directeur exécutif par intérim à temps partiel ou à plein temps qui soit capable de mener la transition, d'assurer le suivi et la gestion de toutes les procédures et d'aider à établir le nouveau bureau. Des consultants en gestion possédant de solides aptitudes organisationnelles et une bonne expérience en matière d'aide aux initiatives pluripartites se sont avérés très efficaces pour assurer un déroulement rapide et sans heurts des processus de transition complexes jusqu'à l'arrivée des nouveaux membres du personnel de haut niveau. On pourrait également recourir aux services de plusieurs personnes qui ont dirigé des initiatives pluripartites dans le passé. Le directeur exécutif par intérim pourrait également s'impliquer et se charger s'il le faut de certaines activités de l'organisation.

Étape 2 : Recherche et choix du lieu d'implantation

Ainsi qu'il a été exposé à la section 5.4, il faut tenir compte d'une multiplicité de facteurs pour le choix du lieu d'implantation. Si la décision doit être source de controverses, il est recommandé de former un petit groupe de travail rassemblant des membres du Conseil d'administration et de l'IITA pour aider à rechercher les options et à les évaluer. En premier lieu, on pourrait demander aux membres de l'Initiative de suggérer certaines villes, en les priant de justifier leurs suggestions en tenant compte des facteurs énumérés à la section 5.4. Le coordonnateur de la transition/directeur exécutif par intérim, en consultation avec le groupe de travail, pourrait établir une liste de présélection des deux ou trois options les plus prometteuses, avec indication des avantages et des inconvénients de chacune, et la soumettre à l'appréciation du Conseil d'administration et des membres

de l'IITA. Le Conseil d'administration devrait consulter les membres de l'Initiative sur la base des options les plus prometteuses de la liste. Il y aura lieu de n'épargner aucun effort pour parvenir à une décision par consensus.

Étape 3 : Identification d'une organisation garante ou d'appui

Le nouveau Secrétariat de l'IITA devra faire les preuves de sa bonne gestion financière au fil de quelques premières années, de manière à satisfaire aux exigences de nombreux donateurs en matière de diligence raisonnable. Il sera important de trouver un donateur ou une organisation qui seront disposés à faire équipe avec le nouveau Secrétariat de l'IITA et à lui offrir des services de mentorat et des appuis, et qui seront capables de faire fonction de garant financier ou de le cautionner. Il pourra s'agir de l'UNOPS, d'un donateur bilatéral ou d'une organisation non gouvernementale de confiance. Les mêmes fonctions pourront, sous réserve de l'accord des donateurs, être attribuées à une plateforme de services partagés.

Étape 4 : Création de l'entité juridique

Le coordonnateur de la transition/directeur exécutif par intérim mènera le processus de l'engagement d'un avocat local et de la gestion des formalités administratives requises pour la création d'une entité juridique. Ces formalités ne devraient pas être trop lourdes étant donné que l'IITA n'est pas une entreprise en démarrage et qu'elle a déjà une vision, une mission et des objets dont il a été convenu. La création d'une entité juridique peut être

compliquée par la présence d'États en tant que membres du Conseil, mais il existe heureusement des précédents établis par d'autres initiatives pluripartites, ce qui fait qu'il ne faudra pas de longues négociations pour traiter de certaines de ces questions. Ce travail devrait commencer rapidement étant donné que le processus peut durer un an, en particulier dans les juridictions où le statut d'organisation caritative relève de celui des entités à but non lucratif.

Étape 5 : Établissement d'un processus et d'un comité de sélection du directeur exécutif

Il sera important de réunir un petit groupe de personnes parmi les membres du Conseil d'administration et les membres de l'IITA, et si possible d'y inclure une personne appartenant au Consortium actuel, qui possèdent de l'expérience en matière de gestion ou de ressources humaines, pour former un comité de sélection et d'embauche du directeur exécutif. Ces personnes devront s'engager à consacrer un grand nombre d'heures au fil de plusieurs mois pour formuler et mettre en œuvre un processus rigoureux et transparent en vue de recruter, d'interviewer, de vérifier les références et, à terme, de recommander un candidat particulier au Conseil d'administration. Il sera important d'annoncer le poste largement afin d'atteindre des candidats potentiels au sein d'institutions et dans des lieux de travail du monde entier, en particulier auprès des entités qui se consacrent aux données ouvertes, aux initiatives de gouvernement ouvert et des autres organisations axées sur la transparence et à base technologique.

Il y aura lieu d'élaborer un processus robuste comprenant une bonne description d'emploi, un énoncé des qualités requises et des procédures et des questionnaires d'entretien et de vérification des références et de s'y conformer strictement. Tous les premiers entretiens devraient être menés par au moins deux membres du comité de sélection qui prendront des notes et résumeront leurs impressions et qui les communiqueront à tous les membres du comité de sélection. S'agissant des options 3 et 4, les membres de l'actuel Consortium devraient être invités et encouragés à faire acte de candidature à des postes du nouveau secrétariat s'ils s'y intéressent, y inclus au poste de directeur exécutif. Comme il a été noté précédemment, pour les options 1 et 2, il serait important que le directeur exécutif soit recruté à l'extérieur de l'organisation hôte de manière à assurer l'indépendance de l'Initiative et d'établir ce poste sous la voie hiérarchique relevant directement du Conseil d'administration.

Nombre d'organisations à but non lucratif ont commis l'erreur d'engager en tant que directeur exécutif une personne spécialisée dans un domaine technique, suite à quoi elles ont eu à faire face à un taux élevé de renouvellement du personnel et/ou à des difficultés financières, parce que le directeur exécutif ne s'attachait pas au premier chef à gérer l'organisation de manière efficace ou n'était équipé pour ce faire. La présence d'un gestionnaire fort est essentielle pour s'assurer de la loyauté et du dévouement du personnel et de la bonne marche des activités. Il est recommandé d'établir un profil idéal du directeur exécutif, mais en accordant aussi au comité d'embauche la latitude nécessaire pour sélection-

ner le meilleur candidat possible globalement. Il arrive parfois qu'un candidat ne possède pas l'une des grandes qualités requises mais qu'il soit exceptionnel de tous les autres points de vue. On évitera donc les processus d'une rigidité excessive mais en veillant à ce qu'ils restent rigoureux, objectifs et transparents.

Étape 6 : Préservation de la mémoire institutionnelle

Les membres du Consortium devraient établir des dossiers électroniques et sur copie papier concernant la transition, qui comprennent toutes les fonctions du personnel, les calendriers, les actions attendues durant l'année à venir et la liste des contacts avec leurs coordonnées. Les fichiers électroniques devraient être sauvegardés et archivés pour les transmettre au directeur exécutif.

Par ailleurs, la rétention de certains membres du personnel en vertu de contrats d'emploi permanent ou à durée déterminée sera, selon toute vraisemblance, très bénéfique pour l'organisation. Le directeur exécutif aura pleine latitude pour faire le plus large emploi possible de la mémoire institutionnelle disponible. Il conviendra d'encourager les membres du Consortium à faire acte de candidature à des postes qui deviendront disponibles au sein du Secrétariat, tout en les informant de ce qu'ils se trouveront en concurrence avec des candidats externes selon un processus d'embauche fondé sur le mérite, sans traitement préférentiel accordé au personnel actuel. On pourra aussi explorer d'autres arrangements tels que des détachements temporaires auprès du nouveau Secrétariat de l'IITA, détachements

d'une durée d'un an après lequel le fonctionnaire détaché reviendra à son poste permanent. Pour certaines fonctions particulières, telles que les fonctions techniques, il pourra y avoir lieu de prévoir une longue période de chevauchement au cours de laquelle un nouvel employé aura l'occasion de travailler avec DI au titre d'un contrat de longue durée.

Étape 7 : Établissement du nouveau bureau et engagement du nouveau personnel

Après avoir accepté l'offre d'emploi, le nouveau directeur exécutif devrait œuvrer en coopération avec le coordonnateur de la transition pour trouver des espaces de bureau. Il faudra acheter des ordinateurs, conclure un contrat de photocopie, établir des systèmes de téléphone et d'accès à l'internet. Il faudra souscrire des assurances, pour couvrir la responsabilité des administrateurs et des agents, ainsi qu'une assurance bâtiment. Il faudra enfin ouvrir un compte en banque et engager les services de gestion de la feuille de paie et des avantages sociaux des employés.

Le directeur exécutif, avec l'appui du Conseil d'administration et du Consortium, si possible, embauchera le reste du personnel, ici encore selon des processus solides avec descriptions d'emploi, énoncé des qualités requises et entrevues/processus de vérification des références. Il sera important de pourvoir rapidement les postes tels que ceux du directeur technologique, du gestionnaire financier et du responsable des communications.

Étape 8 : Professionnalisation de la nouvelle organisation

Le nouveau Secrétariat de l'IITA aura beaucoup à faire, avec le nouveau personnel et les nouvelles activités et l'organisation passera alors par une phase enthousiasmante et dynamique. Il sera toutefois crucial de ne pas négliger une étape essentielle qui consistera à veiller à ce que la nouvelle organisation dispose de toutes les politiques et procédures nécessaires à une organisation professionnelle : politiques de ressources humaines telles que les pratiques d'embauche, les politiques de vacances et congé-maladie, la prévention du harcèlement sexuel, etc. Il s'agira de mettre en place un mécanisme de suivi des congés des employés, des jours fériés et des prestations accumulées. Les POP en matière de gouvernance devront être tenues à jour, de même que les registres des comptes rendus des réunions; il faudra également assurer le respect de toutes les dispositions réglementaires applicables aux organisations à but non lucratif. Il y aura d'autres exigences à respecter et il faudra établir une bonne liste de vérification. Un directeur exécutif expérimenté ne trouvera peut-être pas toutes ces tâches insurmontables, mais étant donné que la plupart du travail devra se faire durant la période initiale, le directeur exécutif par intérim ou un conseiller en gestion pourront aider à mettre les choses en place de manière à ce que les activités puissent se dérouler sans heurt.

ANNEXE 1 : Parties prenantes ayant apporté des contributions aux recherches

ENTREVUES

Adams, John	Président du GCT / DfID
Anderson, Bill	Secrétariat / Development Initiatives
Belegu-Shuku, Argjira	Secrétariat / UNOPS
Besseling, Roderick	CordAid, Pays-Bas / co-président OSC
Chan, Swandi	Gates Foundation
Culey, Helen	Secrétariat / Development Initiatives
Davies, Tim	Open Data Services Cooperative
Densham, Anna	DFID
Elmstam, Carl	Secrétariat / Gouvernement de la Suède
Flower, Stephen	Open Data Services Cooperative
Gasagara, Elie	World Vision
Hillman, Joni	Secrétariat / Development Initiatives
Johns, Sarah	Bond / membre du Conseil
Kamau, Winnie	Journaliste

Lichtenberg, Katrin	Secrétariat / UNOPS
Loucheur, Yohanna	Gouvernement du Canada
Lundstrom, Brenna Clerkin	Société financière internationale
Madsen, Frank Wissing	Banque mondiale
Marinescu, Simona	Secrétariat / PNUD
Martinez-Soliman, Magdy	Secrétariat / PNUD
McCoy, April	Gates Foundation
Mckie, Neil	DFID
Milde, Hannah Milde	Secrétariat / UNOPS
Mugabe, Innocent	Gouvernement du Rwanda
O’Cathail, Cillian Domhnall	Secrétariat / UNOPS
Parr, Annelise	Secrétariat / PNUD
Patrick, Morag	DFID
Potter, Stephen	Gouvernement of Canada / membre du Conseil (président)
Powell, Joshua	Development Gateway
Romalahy, Isaora Zefania	Gouvernement de Madagascar
Scott, Rory	Open Data Services Cooperative
Simons, Rupert	Publish What You Fund
Tuladhar, Anjesh	Young Innovations
Vaessen, Siem	Zimmerman & Zimmerman
Vaessen, Tristan	Zimmerman & Zimmerman

MEMBRES DES GROUPES DE CONSULTATION

Chan, Swandi	Gates Foundation
Hirji, Murad	Fonds mondial
Kanda, Chiyo	Banque mondiale
Lundstrom, Brenna Clerkin	Société financière internationale
Madsen, Frank Wissing	Banque mondiale
Marinescu, Simona	PNUD
Mckie, Neil	DFID
Mitchell, Leigh	Gouvernement du Myanmar
Porter, Reid	InterAction
Potter, Stephen	Gouvernement du Canada
Rosenberg, Aaron Shane	Société financière internationale
Takona, Tim	UNICEF
Van de Sande, Theo	Gouvernement des Pays-Bas
Vaughn, Andie	USAID
Wieland, Ursula	FIDA

AUTEURS DE COMMENTAIRES ÉCRITS

Aupperle, Adrian	Banque européenne d'investissement
Johns, Sarah	Bond
Lundstrom, Brenna Clerkin	Société financière internationale
Madsen, Frank Wissing	Banque mondiale

Simons, Rupert

Takona, Tim

Publish What You Fund

UNICEF / membre du Conseil

ANNEXE 2 : Questionnaire

PROGRÈS DE L'IITA ET DÉFIS À RELEVER DEPUIS L'ÉVALUATION DE 2015

Une évaluation systématique de l'IITA menée en 2015 a constaté certains progrès notables réalisés dans la mise en œuvre des engagements d'Accra de 2008 et de l'Accord de partenariat de Busan de 2011, ainsi qu'un certain nombre de défis importants à relever. Les questions ci-dessous correspondent à certaines conclusions de cette évaluation et vous demandent votre avis sur ce qui a changé depuis cette évaluation.

1) L'évaluation de 2015 signalait certains défis particuliers, notamment : i) veiller à ce que les données répondent aux besoins de planification des pays partenaires; ii) améliorer la qualité des données (insuffisamment complètes, fiables et axées sur l'avenir); et iii) accroissement du nombre et de la diversité des entités publiant les données. Selon vous, quels ont été les progrès accomplis sur ces fronts depuis 2015 ?

2) Y a-t-il des incitatifs suffisants pour encourager les donateurs à publier ?

3) L'évaluation de 2015 notait que l'IITA avait inscrit à son actif des réalisations clés depuis 2008, notamment l'élaboration de la norme commune, la création de plateformes communes et un nombre important de publicateurs utilisant la norme. Y a-t-il des réalisations clés depuis 2015 que vous souhaitez mettre en évidence ?

- 4) Où souhaiteriez-vous que l'IITA soit parvenue d'ici 5 ans ?
- 5) Pouvez-vous songer à des utilisations novatrices des données de l'IITA dans l'espace du développement ? Sous quels formats, quelles utilisations ?
- 6) L'IITA pourrait-elle jouer un plus grand rôle dans le suivi des activités liées au Programme de développement durable à l'horizon 2030 ?

DIFFUSION EXTÉRIEURE DE L'IITA

- 7) Selon vous, la diffusion extérieure de l'IITA est-elle suffisante ? Toutes les parties qui devraient être informées de l'existence de l'IITA le sont-elles ?
- 8) Quelles devraient-être selon vous les grandes priorités de l'IITA en matière de diffusion extérieure ?

APPARTENANCE À L'INITIATIVE ET FINANCEMENT

- 9) Selon vous, quels sont les avantages de l'appartenance à l'IITA, par comparaison à la situation des donateurs ou des partenaires qui sont simplement des utilisateurs de l'IITA sans en être membres ? Quels sont les incitatifs à l'adhésion ?
- 10) Quel est le potentiel réaliste du recrutement de nouveaux membres en tant que moyen de mobilisation de revenus ?

11) La perception des cotisations des membres impose des coûts de transaction élevés au Secrétariat ainsi qu'à certains gouvernements et autres parties qui versent ces cotisations. Pouvez-vous envisager un régime d'appartenance à l'Initiative qui ne comporterait pas de cotisations ?

12) Certaines initiatives axées sur les normes ne différencient pas entre les membres et les non-membres, mais mobilisent l'intégralité de leurs fonds par d'autres moyens que les cotisations des membres. Verriez-vous des avantages à s'orienter dans cette direction ?

13) Avez-vous une opinion sur les moyens de mobilisation de fonds suivants ?

a) Se concentrer sur les subventions de montant élevé des donateurs, de manière à réduire les coûts de transaction ?

b) Maintenir ou augmenter les cotisations des membres tout en fournissant à ceux-ci des services spéciaux ?

c) Passer à un système de couverture des frais/redevance des utilisateurs pour les prestations de services techniques

d) Avez-vous d'autres opinions ou idées concernant les sources durables de financement ?

PROCESSUS DÉCISIONNEL

14) Pensez-vous que les décisions prises par l'IITA reflètent raisonnable les intérêts et les perspectives des multiples groupes de

parties prenantes ? Pensez-vous que le processus décisionnel est inclusif et équitable ?

SECRÉTARIAT

15) Quelles sont les activités les plus essentielles menées par le Secrétariat de l'IITA et les services les plus importants fournis par lui ?

16) Quels sont les avantages et les inconvénients du modèle actuel de Secrétariat ?

17) Quels sont selon vous les avantages et/ou les inconvénients d'un Secrétariat autonome et professionnel dans le long terme ?

18) Quels sont selon vous les avantages et/ou les inconvénients d'un Secrétariat hébergé par une organisation internationale telle que l'OCDE, l'ONU ou la Banque mondiale?

AUTRES

19) Y a-t-il des questions que nous ne vous avons pas posées ou quelque chose que vous souhaiteriez ajouter concernant l'avenir de l'IITA ?

ANNEXE 3 : Compendium des recommandations

RECOMMANDATION 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.

RECOMMANDATION 2: L'Assemblée des membres devraient 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.

RECOMMANDATION 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.

RECOMMANDATION 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.

RECOMMANDATION 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.

RECOMMANDATION 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.

RECOMMANDATION 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 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.

RECOMMANDATION 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.

RECOMMANDATION 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.

RECOMMANDATION 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.

RECOMMANDATION 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.

RECOMMANDATION 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.

RECOMMANDATION 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, 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.

RECOMMANDATION 14: 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.

ANNEXE 4 : Biographies des auteurs et des conseillers

MORA JOHNSON - Avocate-procureure

Mora Johnson, avocate et consultante, est active sur le plan international et possède près de 20 ans d'expérience diversifiée dans le secteur public, privé et associatif où elle dirige des équipes qui mènent des activités de pointe en matière d'élaboration de normes et de politiques et qui s'emploient également au dégagement de consensus entre des parties prenantes diverses. Mme Johnson a assumé la présidence du Forum de l'OCDE sur les chaînes d'approvisionnement responsables en minerais, a siégé au comité directeur d'autres initiatives à multiples parties prenantes et a facilité la négociation multipartite de normes mondiales. Elle est spécialisée dans les politiques de responsabilité sociale des entreprises du secteur extractif et leur mise en œuvre, les politiques anticorruption et la conformité à ces politiques, la Stratégie de RSE du gouvernement canadien, la mise en œuvre des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, notamment les activités de diligence raisonnable liées aux droits de l'homme et aux chaînes d'approvisionnement en minerais dans les situations de conflit, et la facilitation et la gouvernance des initiatives à multiples parties prenantes.

Au sein du gouvernement du Canada, Mme Johnson a exercé les fonctions d'assistante législative auprès de l'honorable Lloyd Axworthy, ministre des Affaires étrangères, et de l'honorable Pierre Pettigrew, ministre du Commerce international. Hors du

gouvernement, elle a été directrice exécutive du Centre de l'Iran Human Rights Documentation Centre, et assistante judiciaire au Bureau du procureur du Tribunal spécial pour la Sierra Leone. Mme Johnson a fait ses études de droit à l'université de Toronto où elle a reçu des distinctions pour excellence universitaire. Elle prononce régulièrement des conférences et est fréquemment lectrice invitée dans des universités.

MICHAEL LENCZNER - PDG d'Ajah et directeur de Powered by Data

Michael Lenczner partage son temps entre son poste de PDG d'Ajah, société de développement d'outils en ligne pour sollicitateurs de fonds établie à Montréal, et celui de directeur de Powered by Data, initiative à but non lucratif lancée par Ajah qui aide le secteur à but non lucratif à accéder aux données et à les utiliser pour intensifier son impact.

M. Lenczner a fondé Île Sans Fil, groupe communautaire qui a pour mission de fournir un accès sans fil à l'internet dont le modèle et le logiciel FLOS ont été adoptés par des dizaines de communautés de par le monde. Actif dans le domaine des données ouvertes depuis 2005, il est cofondateur de groupes de plaidoyer nationaux, provinciaux et municipaux en faveur de l'ouverture des données, tels que Montréal Ouvert, et a coordonné de nombreux « hackathons » consacrés à des questions telles que la durabilité, la corruption et la fourniture de services municipaux. Il a cofondé Ajah en 2010 et,

en 2013, Ajah a créé Powered by Data, qui a vite été reconnue par New Philanthropy Capital comme l'une des 10 premières initiatives philanthropiques novatrices.

M. Lenczner coopère fréquemment à des partenariats de communautés du monde universitaire et a publié des articles évalués par les pairs dans les domaines de l'épidémiologie et de la gestion des organisations à but non lucratif. Il est intervenu lors de plus de 150 conférences et ateliers et il dispense régulièrement des conseils à des organismes gouvernementaux sur l'utilisation des données ouvertes.

DAVID EAVES - Lecteur, Kennedy School of Government de l'université Harvard

David Eaves est un expert en politiques publiques, stratégie, gouvernement ouvert, innovation perturbatrice, source ouverte, négociation et collaboration, et un théoricien du grand public reconnu. Il donne des conférences auprès d'entreprises et de groupes qui font face à l'innovation perturbatrice ainsi qu'à ceux qui mènent des activités de marketing social, de communications mobiles et d'externalisation ouverte. Étant l'un des entrepreneurs de politiques publiques d'Amérique du Nord les plus enthousiasmants, il est engagé par des instances gouvernementales pour les conseiller dans ces domaines émergents. M. Eaves est chercheur et lecteur adjoint au Programme des sciences, technologies et politiques publiques (STPP) du Belfer Center for Science and International Affairs de la Kennedy School of Government de l'université Harvard.

Il évalue régulièrement les initiatives de gouvernements et de politiques publiques dans le cadre de son travail pour le programme d'études de cas de la Kennedy School de Harvard.

En sa qualité d'expert en négociations, M. Eaves a dispensé des conseils sur divers pourparlers d'une importance primordiale, tels que ceux qui ont abouti à l'Entente sur la forêt boréale canadienne, et il aide à créer des opportunités et à faire sauter les verrous pour sortir des impasses. M. Eaves a été le premier directeur pédagogique à Code for America où il a formé tous les chercheurs aux moyens de favoriser l'innovation ouverte au sein des instances gouvernementales. Il a également dispensé des formations et apporté des appuis à 18F et au programme des Presidential Innovation Fellows à la Maison-Blanche. Il siège au Conseil consultatif de Code for All et au Conseil d'administration de l'Environics Institute. Il a été nommé membre du groupe spécial du gouvernement de l'Ontario sur le gouvernement ouvert, est membre du Comité consultatif sur le gouvernement ouvert du gouvernement du Canada, et a été membre du Groupe consultatif extérieur sur la stratégie numérique de la Ville de Vancouver.

DR. SANJEEV KHAGRAM - Titulaire de la chaire Young d'économie politique mondiale, Occidental College

Sanjeev Khagram est connu pour ses recherches, son enseignement, son leadership et sa gestion interdisciplinaires et plurisectorielles dans les domaines de la mondialisation et des études transnationales, des relations internationales et de la

politique comparée, de la bonne gouvernance et de la transparence, du développement durable et de la sécurité humaine, de la résolution de problèmes intersectoriels et des réseaux interorganisations, des organisations non gouvernementales et de la société civile, de la conscience sociale des entreprises et de l'entrepreneuriat, du leadership et de la gestion stratégiques, de l'évaluation d'impact et de l'apprentissage, et des données et des informations factuelles.

Il est actuellement titulaire de la chaire John Parke Young d'économie politique mondiale et professeur de diplomatie et d'affaires internationales à l'Occidental College de Los Angeles (Californie). Il a occupé précédemment une série d'autres postes dans le monde de l'enseignement, notamment ceux de professeur d'affaires publiques et d'études internationales à l'université de Washington, de professeur associé (et assistant) à la JFK School of Government de l'université Harvard, et de professeur invité à l'Institut d'études internationales de l'université de Stanford. Parmi ses activités les plus récentes, le professeur Khagram a dirigé la création du Global Partnership for Sustainable Development Data. Il a également fondé l'Initiative mondiale pour la transparence des finances publiques (GIFT - Global Initiative for Fiscal Transparency), initiative à multiples parties prenantes dont il est l'architecte.

Le professeur Khagram a publié un grand nombre d'ouvrages et d'articles, notamment : *Dams and Development*, à la Cornell University Press; *Restructuring World Politics: Transnational Social Movements, Networks and Norms*, à l'University of

Minnesota Press; *The Transnational Studies Reader* chez Routledge Press; *Open Budgets: The Political Economy of Transparency, Participation and Accountability*, chez Brookings Press; « Inequality and Corruption », dans *l’American Journal of Sociology*; « Future Architectures of Global Governance », dans *Global Governance*; « Environment and Security », dans *l’Annual Review of Environment and Resources*; « Social Balance Sheets », dans la *Harvard Business Review*; « Evidence for Development Effectiveness », dans le *Journal of Development Effectiveness*; et « Towards a Platinum Standard for Evidence-Based Assessment », dans la *Public Administration Review*, ainsi que de nombreux rapports sur les politiques.

Le professeur Khagram a exercé de nombreuses activités en collaboration avec des gouvernements, des groupes de la société civile, des organisations multilatérales, des entreprises commerciales et sociales, des réseaux d’action intersectoriels, des partenariats publics-privés, des associations professionnelles et des universités dans le monde entier, du niveau local au niveau international. Il a fait de longs séjours et a travaillé en Afrique du Sud, en Allemagne, au Brésil, en Inde, au Mexique, au Nigéria, en Thaïlande et au Royaume-Uni. Il est titulaire d’une licence en études de développement/ingénierie, d’une maîtrise et d’un PhD avec spécialisation secondaire en économie (du Food Research Institute), et d’un Ph.D. en science politique, tous ces diplômes lui ayant été décernés par l’université de Stanford.

JEAN-NOÉ LANDRY - Directeur général de Nord Ouvert

Nord Ouvert est la principale organisation à but non lucratif du Canada spécialisée en matière de normes, de politiques, de stratégies d'engagement et de recherche appliquée dans le domaine des données ouvertes. Il a déployé son simulateur en ligne Budget citoyen auprès de plus de 75 entités gouvernementales de niveau local et continue de développer des infrastructures et des outils qui facilitent l'accessibilité et l'utilisabilité des données gouvernementales et législatives.

Depuis sa création en 2011, Nord Ouvert s'est établie en tant que leader international dans le domaine des données ouvertes, ayant contribué à l'élaboration de normes par le biais d'initiatives locales, régionales et mondiales, les normes de données ouvertes sur les contrats, Popolo et Open511. Elle a également aidé à représenter le Canada au sein de Groupe de travail sur l'ouverture législative et participe à la formulation d'une stratégie canadienne pour l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE). Nord Ouvert administre conjointement avec la General Services Administration des États-Unis, le flux de normes du Groupe de travail sur les données ouvertes (ODWG) de l'Open Government Partnership (OGP) et est l'un des conseillers de l'Initiative mondiale pour la transparence des finances publiques (GIFT).

Avant de rejoindre Nord Ouvert, Jean-Noé Landry été spécialisé en méthodes de recherche quantitatives et qualitatives et avait dirigé des équipes de recherche pour le National Democratic

Institute (NDI). M. Landry est régulièrement prié de prononcer des allocutions et de présenter des ateliers sur l'innovation dans le domaine des données.