

Analyse des arrangements institutionnels à long terme – Initiative internationale pour la transparence de l'aide

Analyse des possibilités d'arrangements institutionnels à long terme pour l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA)

RAPPORT FINAL | JUIN 2018



Copyright © Universalia 2018, tous droits réservés

Groupe de gestion Universalia
245 avenue Victoria, Bureau 200
Westmount, Montréal, Québec
Canada H3Z 2M6

www.universalia.com

Acronymes

ALENA	Accord de libre-échange nord-américain
AM	Assemblée des membres de l'IITA
ASDI	Agence suédoise de coopération internationale au développement
BMD	Banque multilatérale de développement
DFID	Ministère britannique du Développement international (de l'anglais, <i>Department for International Development</i>)
DI	Development Initiatives
GCT	Groupe consultatif technique
IITA	Initiative internationale pour la transparence de l'aide
IMP	Initiative multipartite
OSC	Organisation de la société civile
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
POP	Procédure opérationnelle permanente
POP	Procédure opérationnelle permanente
TOR	Mandat
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

Table des matières

RESUME ANALYTIQUE.....	V
Objectif et présentation générale	v
Principales conclusions et indications	v
1 INTRODUCTION ET APPROCHE.....	1
1.1 Contexte	1
1.2 Description institutionnelle	2
1.3 Approche	4
2 ÉTAPE 1 DE L'ANALYSE : ANALYSE INSTITUTIONNELLE	5
2.1 Réalisations.....	5
2.2 Structure de gouvernance	5
2.3 Responsabilités en matière de gouvernance.....	8
2.4 Gestion de l'IITA.....	9
3 ÉTAPE 2 DE L'ANALYSE : COÛTS DE TRANSITION, IMPLICATIONS JURIDIQUES, RISQUES ET AVANTAGES	16
3.1 Coûts de transition et facteurs sociaux	16
3.1.1 Facteurs sociaux.....	20
3.2 Implications juridiques	21
3.2.1 Statut d'entité juridique aux Pays-Bas	21
3.2.2 Problèmes juridiques liés à l'hébergement d'une initiative multipartite aux États-Unis ..	22
3.3 Risques et avantages	23
4 CONCLUSION.....	29

Figures

Figure 3.1	Légende du tableau des risques et des avantages	24
------------	---	----

Tableaux

Tableau 2.1	Ponctualité des contributions reçues	10
Tableau 3.1	Résumé des coûts de base, charges d'exploitation et coûts de transition	18
Tableau 3.2	Tableau des risques et des avantages	24
Tableau IV.1	Salaires moyens à New York et Amsterdam.....	37
Tableau IV.2	Ventilation des coûts de base, charges d'exploitation et coûts de transition	38
Tableau IV.3	Impôts à New York et Amsterdam	40
Tableau IV.4	Tableau de l'impôt sur le revenu applicable en 2018 aux résidents et non-résidents (Pays-Bas)	41
Tableau IV.5	Indices du coût de la vie	41
Tableau IV.6	Indices du coût de la vie en termes relatifs.....	41
Tableau IV.7	Comparaison des coûts d'une sélection de biens de consommation	42

Annexes

Annexe I	Parties prenantes consultées	31
Annexe II	Travaux consultés	33
Annexe III	Structure et biens de l'équipe technique	36
Annexe IV	Ventilation des coûts de l'analyse des possibilités	37

Résumé analytique

Objectif et présentation générale

Le présent rapport examine les arrangements institutionnels conclus par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA) en vue de concrétiser ses objectifs passés et futurs. Il vise aussi à aider le Groupe de travail de l'IITA chargé de cette question (ci-après, le « Groupe de travail ») à préparer ses recommandations concernant la planification et l'évolution à long terme des mécanismes institutionnels de l'IITA. À cette fin, l'analyse a été menée en deux étapes.

Lors de la première étape, notre équipe a établi un « diagnostic » des arrangements institutionnels actuels de l'IITA. Son analyse s'appuie sur les commentaires du Groupe de travail, du Secrétariat, du Conseil d'administration et des membres, qui lui ont permis de déterminer les difficultés et lacunes actuelles sur le plan de la gouvernance et des modalités institutionnelles. Cette analyse institutionnelle permet de contextualiser et d'éclairer les conclusions générales qui servent de base à l'analyse réalisée lors de la deuxième étape.

La deuxième étape propose une analyse concrète de deux possibilités qui s'offrent à l'IITA (mais qui ne sont actuellement données qu'à titre indicatif) : 1) un hébergement par les Nations Unies à New York, dans les conditions actuelles toutefois assorties de quelques modifications ; et 2) la création d'une entité juridique indépendante sise à Amsterdam. Cette section du rapport analyse les coûts opérationnels et de transition actuels et prévus, les implications juridiques, ainsi que les risques et les avantages qu'entraînerait le maintien des modalités d'hébergement actuelles, mais aussi la relocalisation et la création d'une entité indépendante et autonome.

Principales conclusions et indications

Voici quelques-unes des principales conclusions du présent rapport :

- La **structure de gouvernance** officielle de l'IITA convient largement pour une initiative multipartite de cette nature et de cette taille. Elle comprend une Assemblée des membres, un Conseil d'administration, un Secrétariat collectif et un Groupe consultatif technique (GCT). Toutefois, quelques dispositifs structurels et le manque de clarté entourant les responsabilités *au sein de* certaines structures de gouvernance empêchent l'institution d'améliorer l'efficacité et l'efficience de ses performances.
- La formulation et la répartition des **responsabilités**, tant sur le plan structurel que dans la pratique, contribuent aux doutes qui pèsent sur la gouvernance de l'IITA depuis environ 18 mois.
- L'IITA n'ayant pas officiellement défini de **plan stratégique** pour les trois à cinq prochaines années, ses opérations sont mises en œuvre selon un cycle budgétaire annuel lui-même fondé sur un plan de travail de la même durée. Ce fonctionnement n'apporte pas de preuves sur l'existence d'un processus de planification stratégique officiel.

- Le manque de planification stratégique à moyen terme a empêché les services chargés de plusieurs **fonctions et tâches** telles que les principales fonctions techniques, l'établissement de réseaux et de relations interpersonnelles et la communication de réaliser tous les progrès et performances dont ils auraient été capables.
- La gestion quotidienne de l'IITA est assumée par la Coordinatrice du Secrétariat qui travaille auprès du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). L'efficacité et l'efficience de cette gestion sont limitées structurellement par l'inadéquation des **mécanismes de responsabilité** entre le personnel du Secrétariat et la Coordinatrice.
- Les activités définies dans le plan de travail n'ont pas toujours pu être menées à bien en raison d'un **manque de trésorerie** imputable aux retards de paiement des cotisations.

Le présent rapport apporte aussi des indications éclairées sur les implications financières et juridiques, les avantages, les risques politiques, les risques de réputation et les coûts de transition liés aux éventuelles futures modalités d'hébergement. Conjointement avec le Groupe de travail et à la lumière de la collecte et de l'analyse de données réalisées dans le cadre du rapport de 2017 de Powered by Data relatif aux arrangements institutionnels à long terme, il a été convenu d'examiner les deux nouvelles possibilités suivantes¹ : i) le maintien des modalités actuelles, à savoir l'hébergement par les Nations Unies à New York, et ii) la transformation de l'IITA en une organisation indépendante ayant des responsabilités fiduciaires et légales et sise à Amsterdam, aux Pays-Bas. L'analyse figurant dans le présent rapport n'est présentée qu'à titre *indicatif*, dans le but de montrer clairement quels sont les avantages et les inconvénients de chaque possibilité et d'aider le Groupe de travail à formuler ses recommandations.

Voici les principaux points à retenir de l'analyse :

- Selon les modalités d'hébergement actuelles, le PNUD apporte environ 330 000 dollars US sous forme de contributions salariales en nature auprès du Secrétariat. **Les frais de transition**, qui incluent ici le coût du recrutement, les frais juridiques liés à la création d'une nouvelle entité juridique et le coût des équipements seraient de l'ordre de 141 000 dollars US et 210 000 dollars US en frais courants annuels (loyer, frais juridiques et coûts de base), soit un total de 351 000 dollars US. D'une manière générale, outre les coûts de transition inévitables, la création d'une entité indépendante risque de diminuer les revenus et d'accroître les coûts.
- Selon les **modalités actuelles**, toute révision de l'accord d'hébergement pourrait être entreprise dans un délai relativement court et sans entraîner de frais majeurs. La création d'un **Secrétariat indépendant** aux Pays-Bas nécessiterait de créer une entité juridique, de préparer les politiques et les processus associés et de mobiliser les fonds nécessaires.
- Les deux mécanismes institutionnels examinés présentent des risques et des avantages. En définitive, l'IITA s'exposerait *actuellement* à des risques plus nombreux et plus importants (tels que des perturbations) en devenant une organisation indépendante qu'en restant une initiative multipartite hébergée. De même, les avantages du maintien des modalités actuelles d'hébergement (notamment sur le plan des capacités institutionnelles) sont bien plus nombreux et importants, même s'il convient d'apporter quelques modifications.

¹ Ces possibilités ne sont pas exactement identiques à celles présentées dans le rapport de Powered by Data.

1 Introduction et approche

1.1 Contexte

Contexte

Créée à Accra en 2008, l'IITA a pour but d'accroître la transparence de la coopération au développement afin de contribuer à garantir l'efficacité de l'aide consacrée à la réduction de la pauvreté. En 2013, l'hébergement initialement convenu avec le Ministère britannique du Développement international (DFID) a pris fin. L'IITA, qui est une initiative multipartite basée sur l'adhésion, est depuis administrée par un consortium de cinq organisations.

Ce consortium inclut officiellement le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), Development Initiatives (DI) et les gouvernements du Ghana et de la Suède. Initialement, le consortium et sa mission devaient durer trois ans (et s'achever en 2016). Le mandat a toutefois été prolongé à deux reprises, tout d'abord en 2016 (pour deux ans, jusqu'en 2018), puis à nouveau de mars 2018² au 31 août 2019. Depuis deux ans, les arrangements institutionnels de l'IITA ont été au centre de certains débats.

Objectif

Le présent rapport examine les arrangements institutionnels conclus par l'IITA en vue de concrétiser ses objectifs passés et futurs. Il vise aussi à faciliter l'élaboration des recommandations définitives concernant la planification et l'évolution à long terme de ses mécanismes institutionnels. L'analyse est menée en deux étapes. La première consiste à examiner la gouvernance et la gestion de l'IITA d'une manière générale ainsi que les structures qui la composent, leurs fonctions et leur collaboration. Elle vise aussi à déterminer les principaux points forts et points faibles des modalités actuelles dans le cadre d'une analyse institutionnelle. La deuxième étape consiste à analyser les coûts de transition actuels et prévus, les implications juridiques, les risques et les avantages auxquels l'IITA s'expose selon qu'elle est hébergée ou indépendante. Les recommandations du Groupe de travail s'appuient sur ces deux composantes de l'analyse.

Les conclusions du rapport se fondent sur des entretiens précédemment menés auprès des informateurs clés, ainsi que sur l'examen des entretiens réalisés aux fins de l'analyse institutionnelle de l'IITA en 2017 (le rapport de Powered by Data), sur les commentaires écrits des membres de l'IITA et sur une étude documentaire (voir les annexes I et II). Elles donneront nécessairement lieu à des débats complexes et constructifs, mais, en définitive, c'est l'IITA qui décidera de son avenir. Le présent rapport a pour objectif de guider ces échanges et prises de décision.

² PNUD, 2018, *Proposal to Extend Consortium Hosting Arrangement to August 31st, 2019*, New York, 23 mars 2018.

1.2 Description institutionnelle

Vision et mission

Tous ne considèrent pas l'IITA de la même manière, celle-ci pouvant être vue comme une initiative, une norme, un réseau, une communauté ou une institution.

- La vision de l'IITA³ s'établit comme suit :
 - **Vision** : des informations transparentes et de bonne qualité relatives aux ressources et résultats de développement sont disponibles. Elles sont utilisées par l'ensemble des groupes de parties prenantes pour contribuer à l'atteinte des résultats en matière de développement durable.
- La mission de l'IITA est la suivante :
 - **Mission** : la communauté de l'IITA s'attache à : 1) garantir la transparence des données relatives aux ressources et résultats de développement ; 2) veiller à ce que la qualité des données de l'IITA soit en permanence améliorée et réponde aux besoins de l'ensemble des parties prenantes ; et 3) faciliter l'accès à des outils et à une assistance efficaces afin que les données de l'IITA contribuent à l'atteinte des résultats en matière de développement durable.

La présente section décrit les différentes composantes de l'institution multipartite qu'est l'IITA ainsi que les rôles et responsabilités inscrits dans leurs mandats respectifs – bien que les pratiques puissent différer, comme cela est souligné dans l'analyse institutionnelle réalisée lors de la première étape. En effet, l'analyse actuelle a pour objectif d'examiner, d'évaluer et d'orienter les *arrangements institutionnels* de l'IITA, dont les fonctions, relations et responsabilités de ses composantes.

Assemblée des membres

L'Assemblée des membres est un organe directeur et décisionnel de l'institution. Sous la direction du Conseil d'administration, elle remplit au sein de l'institution un rôle délibératif et décisionnel de haut niveau sur les principales questions relatives à l'orientation stratégique de l'IITA, à la planification des activités, à la budgétisation et aux autres éventuelles problématiques financières. L'Assemblée des membres assiste également le Conseil d'administration en participant à des groupes de travail (IITA, 2018). Les membres de l'Assemblée sont répartis en trois catégories : Organisations de la société civile (OSC) et autres, dont le secteur privé (18 membres) ; Pays partenaires (31 membres) ; et Prestataires d'aide, dont les fondations (39 membres)⁴. Dans le cadre des modifications qui doivent être apportées aux procédures opérationnelles permanentes (POP) de l'institution, un quatrième collège du « secteur privé » sera aussi créé.

³ <https://www.aidtransparency.net/governance/vision-and-mission>, consulté le 4 mai 2018.

⁴ Les nombres de membres proviennent du site Internet de l'IITA.

Conseil d'administration

Organe directeur de l'IITA depuis 2016, le Conseil d'administration⁵ a pour mandat d'adresser à l'Assemblée des membres des recommandations sur l'orientation stratégique générale de l'IITA, de superviser les performances de l'institution et de veiller à ce qu'elle honore efficacement sa mission, sa vision et ses valeurs (IITA, 2016). Le Conseil d'administration comprend sept représentants (deux de chaque catégorie et le président du GCT), dont un président et deux vice-présidents. Ses membres sont élus par l'Assemblée des membres et assistés par le Secrétariat.

Groupe consultatif technique

Le GCT rassemble environ 200 membres des communautés de la coopération au développement et des données ouvertes, ceux-ci ne devant pas nécessairement adhérer à l'IITA. Son Secrétariat se situe au sein de l'infrastructure du Secrétariat de l'IITA et son président siège au Conseil d'administration de l'institution. Le GCT joue un rôle à la fois rassembleur – car il réunit des membres issus de communautés diverses – et consultatif – car son président formule des conseils sur l'amélioration, l'élaboration et l'adaptation de la norme de l'IITA.

Secrétariat

Les fonctions du Secrétariat de l'IITA sont réparties entre ses membres. Le PNUD assume la gestion des programmes, notamment le fonctionnement quotidien. Son équipe coordonne les réunions, facilite la communication entre l'Assemblée des membres et le Conseil d'administration et prépare les documents qui doivent occasionnellement être soumis à l'examen de ce dernier. Elle donne des indications et prépare des rapports sur le plan de travail tout en assurant sa coordination. Elle dirige aussi l'élaboration du plan de travail qui doit être présenté au Conseil d'administration et approuvé par l'Assemblée des membres, et coordonne les consultations formelles et informelles avec le Conseil d'administration, le GCT et l'Assemblée des membres. Enfin, l'équipe du PNUD est chargée de sensibiliser et de mobiliser la sphère politique (IITA, 2018).

L'UNOPS, en tant qu'organisation fiduciaire, assume toutes les responsabilités en la matière. Son équipe doit aussi veiller au versement des cotisations des membres et au déboursement des fonds nécessaires à la mise en œuvre des activités programmatiques. L'organisation DI dirige les aspects techniques de l'IITA, notamment l'actualisation de la norme et la mise en œuvre des activités du plan de travail, tout en assurant la communication et la sensibilisation des OSC et des donateurs non traditionnels. Jusqu'à récemment, le Ghana et la Suède assumaient respectivement la mobilisation des pays partenaires et des membres bilatéraux.

⁵ IITA, 2018, *Standard Operating Procedures, Change Record – Revision 4, January 31, 2018*

1.3 Approche

L'approche générale qui sous-tend cette analyse suit une logique de transition en reconnaissant l'IITA comme une initiative multipartite ayant connu des changements institutionnels majeurs depuis son lancement en 2008. En effet, après sa création et son arrangement d'hébergement initial avec le DFID, l'institution a adopté les modalités d'hébergement actuelles au sein du système des Nations Unies. Depuis deux ans, elle examine également ses futurs dispositifs institutionnels. Selon l'approche de cette étude, chaque étape s'appuie sur la précédente ainsi que sur une méthode participative recommandée par le Groupe de travail de l'IITA sur les futurs arrangements institutionnels, créé lors de l'Assemblée des membres d'octobre 2017.

Collecte de données

Les données collectées aux fins de cette étude proviennent des entretiens réalisés avec les parties prenantes (voir l'annexe I), d'un examen détaillé des entretiens et des analyses précédemment réalisés dans le cadre de l'analyse institutionnelle de 2017⁶, des commentaires transmis de façon continue et itérative par le Groupe de travail, et des commentaires formulés par la communauté élargie de l'IITA sur son forum de discussion.

Étape 1 de l'analyse : analyse institutionnelle

Tout d'abord, notre équipe a établi un « diagnostic » des arrangements institutionnels actuels de l'IITA. Son analyse présentée ci-après s'appuie sur les commentaires du Groupe de travail, du Secrétariat, du Conseil d'administration et des membres, qui lui ont permis de déterminer les difficultés et lacunes actuelles sur le plan de la gouvernance et des modalités institutionnelles. Cette analyse institutionnelle permet de contextualiser et d'éclairer les conclusions et recommandations générales du Groupe de travail de l'IITA.

Étape 2 de l'analyse : coûts de transition, implications juridiques, risques et avantages

La deuxième étape propose une analyse concrète de deux possibilités qui s'offrent à l'IITA (mais qui ne sont actuellement données qu'à titre indicatif) : 1) un hébergement par les Nations Unies à New York, dans les conditions actuelles assorties de quelques modifications ; et 2) la création d'une entité juridique indépendante sise à Amsterdam. Cette analyse s'inspire de deux des quatre options présentées dans le rapport précédemment préparé par Powered by Data. Cette section du rapport analyse les coûts opérationnels et de transition actuels et prévus, les implications juridiques, ainsi que les risques et les avantages qu'entraînerait le maintien des modalités d'hébergement actuelles, mais aussi la relocalisation et la création d'une entité indépendante et autonome.

⁶ Johnson, M. et Lenczner, M., 2017, *Recommandations relatives aux arrangements institutionnels à long terme pour l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide*.

2 Étape 1 de l'analyse : analyse institutionnelle

2.1 Réalisations

Des réalisations multiples

En dix ans, l'IITA a déjà accompli un grand nombre de réalisations majeures et remarquables. La demande qu'elle suscite en tant que service et en tant qu'outil de renforcement de l'efficacité de l'aide a considérablement augmenté⁷. L'Initiative a bénéficié de la mobilisation et du soutien de la communauté des défenseurs de la transparence et des données ouvertes, qui lui ont consacré leur talent, leur temps et leurs ressources. L'augmentation du nombre d'OSC, de donateurs bilatéraux et de pays bénéficiaires qui respectent la norme de l'IITA dans le cadre de leurs publications tient en partie à la façon dont le Secrétariat est parvenu à obtenir un engagement politique auprès des acteurs clés de la sphère œuvrant pour l'efficacité de l'aide internationale lors de forums de haut niveau, dont le Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui a eu lieu à Busan en 2011, la réunion de haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui s'est tenue à Mexico en 2014 et l'inclusion de l'IITA dans le « Grand Bargain » (pacte relatif au financement de l'action humanitaire) de 2016 (CIAB, 2016 ; 2017).

Depuis 2013, l'IITA a vu augmenter son nombre d'adhérents, parmi lesquels des institutions financières multilatérales, des donateurs bilatéraux, des OSC, des entreprises du secteur privé et des pays bénéficiaires de l'aide. Plus de 700 organisations appliquent la norme de l'IITA pour publier des données sur leurs quelque 145 milliards de dollars US de dépenses consacrées à l'aide. En 2013, elles étaient une centaine à le faire. Sur le plan du financement, l'exercice 2017 a franchi une étape importante, les activités prévues dans le plan de travail ayant toutes été réalisées. L'expansion continue de la communauté du GCT, notamment avec l'hébergement des mini-GCT, s'est avérée essentielle pour assurer, dans un esprit d'ouverture, l'évolution constante du développement technologique et de l'actualisation de la norme, ainsi que la réalisation de l'objectif général d'utilisation des données, qui restent au cœur de la mission et des valeurs de l'IITA.

2.2 Structure de gouvernance

Une structure largement adaptée

La structure de gouvernance officielle de l'IITA convient largement pour une initiative multipartite de cette nature et de cette taille. Elle se compose de l'Assemblée des membres, du Conseil d'administration,

⁷ Des exemples sur la façon dont l'IITA est utilisée pour renforcer l'efficacité de l'aide sont accessibles aux adresses suivantes : <https://www.openaid.nl/> et <https://devtracker.dfid.gov.uk/>.

du Secrétariat collectif et du GCT. La structure organisationnelle présentée dans les POP (dans leur version révisée du 31 janvier 2018) ne présente *a priori* aucun problème, sauf pour ce qui concerne le GCT (voir ci-dessous). D'une manière générale, quelques dispositifs structurels et le manque de clarté entourant les responsabilités *au sein de* certaines structures de gouvernance empêchent l'institution d'améliorer l'efficacité et l'efficience de ses performances.

- Assemblée des membres : globalement, l'Assemblée des membres est jugée représentative des diverses parties prenantes et valeurs de l'Initiative. De façon appropriée, elle comprend les membres cotisants qui sont regroupés par catégorie et votent les décisions relatives à la gouvernance (lesquelles sont prises par consensus ou, à défaut, nécessitent une majorité simple dans chaque catégorie). Il convient de noter que des critiques ont été émises sur la nature très générale de la catégorie « OSC et autres » (qui comprend le secteur privé et d'autres organisations), tant au sein de l'Assemblée des membres que du Conseil d'administration⁸. Cette catégorie de membres est actuellement réexaminée en conséquence.
- Conseil d'administration : la représentation des membres de l'IITA au sein du Conseil d'administration, reconnue et saluée, contribue à sa légitimité institutionnelle. Il convient de noter que l'Assemblée des membres envisage de faire passer le nombre de sièges du Conseil d'administration de sept à dix, pour clarifier la composition de la catégorie très générale des « OSC et autres » (qui inclut les prestataires d'aide au développement non traditionnels).
- Secrétariat : en principe, le système de répartition des responsabilités au sein du Secrétariat n'est ni un point fort ni un point faible sur le plan structurel. Ce type d'organisation est de plus en plus fréquent au sein des initiatives multipartites de la communauté du développement international. Dans le cas de l'IITA, les représentants des organisations qui se partagent la gestion du Secrétariat ont indiqué que leur éloignement géographique ne posait pas de problème structurel et pouvait même présenter des avantages utiles (p. ex., la diversité des expériences institutionnelles, systèmes et ressources ; la disponibilité de réseaux et réputations favorables ; le fonctionnement sur plusieurs fuseaux horaires, etc.).
 - Chaque membre du consortium qui gère le Secrétariat affecte du personnel à l'IITA, soit dans le cadre d'accords contractuels (comme pour le personnel du Secrétariat de l'IITA issu de DI), soit au moyen d'une combinaison de contributions salariales en nature ou de salaires classiques (comme pour le PNUD et l'UNOPS, respectivement).
 - La légitimité du PNUD en tant que programme des Nations Unies, l'étendue de son réseau et l'assistance qu'il fournit en matière d'infrastructures et de finances sont considérables.
 - L'UNOPS possède une vaste expérience sur les questions contractuelles, administratives, fiduciaires et logistiques.
 - DI apporte des capacités techniques et une flexibilité institutionnelle d'une valeur inestimable pour l'IITA.
- Toutefois, l'IITA présente quelques difficultés qui méritent d'être examinées, voire reconsidérées.
 - Responsabilité : tout d'abord, le Secrétariat ne prévoit aucun mécanisme de responsabilité entre ses différents membres (PNUD, UNOPS, DI, représentants des pays) et la Coordinatrice. Les employés d'une organisation ne rendent pas de comptes à la Coordinatrice, mais à leur supérieur hiérarchique au sein de leur organisation d'origine. Les représentants des pays ne

⁸ Johnson, M. et Lenczner, M., 2017, *Recommandations relatives aux arrangements institutionnels à long terme pour l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide*.

peuvent être tenus responsables pour leurs *performances* au sein du Secrétariat (car, en théorie comme en pratique, c'est à leur gouvernement qu'ils rendent des comptes). Par conséquent, la structure du Secrétariat ne lui permet pas de travailler de façon efficace et efficiente, même si ses membres sont en mesure d'assurer son bon fonctionnement dans la pratique.

- Catégories : même si cela n'était pas nécessairement prévu, le Secrétariat représente les mêmes catégories que le Conseil d'administration et l'Assemblée des membres. Depuis que le Conseil d'administration a été créé en 2016, en complément de l'Assemblée des membres, la structure du Secrétariat ne semble plus apporter les mêmes avantages uniques et évidents pour ses fonctions coordinatrices, techniques et fiduciaires⁹.
- Bureaucratie : bien que l'UNOPS et le PNUD apportent à l'IITA toute une gamme de systèmes administratifs éprouvés (y compris des ressources financières, juridiques, humaines, etc.), l'intégration de l'institution au système des Nations Unies limite sa flexibilité administrative. En revanche, si les pratiques d'embauche des Nations Unies sont souvent d'une lenteur et d'un coût prohibitifs pour les organisations externes au système, l'IITA paie uniquement les salaires des employés de l'UNOPS, car le PNUD assume ceux de son personnel sous forme de contributions en nature à l'IITA. Au cours des premières années de l'arrangement actuel (à savoir, les exercices 2013 à 2016), la *part* des salaires des employés assumée par l'IITA se situait globalement au même niveau que la rémunération en vigueur dans d'autres organisations internationales similaires, et était complétée par les contributions des Nations Unies¹⁰. En janvier 2017, l'intégralité du salaire de la Coordinatrice était assumée en nature par le PNUD, tout comme la supervision de la haute direction, également effectuée en nature¹¹.
- GCT : le GCT assure la coordination technique entre le Secrétariat, l'Assemblée des membres et l'ensemble de la communauté des données ouvertes. Son organisation est atypique, car son Secrétariat est intégré à celui, plus vaste, de l'IITA, tout en rendant des comptes à l'Assemblée des membres (et non pas directement au Conseil d'administration). Cette situation structurelle est l'une des raisons pour lesquelles le GCT a été décrit comme « isolé [...] sur le plan institutionnel et structurel ». Il est bien sûr structurellement pertinent que le Secrétariat de l'IITA dispose d'un directeur d'équipe technique, comme c'est actuellement le cas avec DI, qui rend des comptes à la Coordinatrice du Secrétariat. De même, il est judicieux pour l'Assemblée des membres de proposer un cadre dans lequel ses membres ayant des connaissances sur le plan technique peuvent échanger et proposer de précieuses idées en la matière. Par ailleurs, le GCT permet d'une manière générale d'éclairer le travail technique de l'IITA, tant sur le plan stratégique que pratique. Toutefois, l'intégration du Secrétariat du GCT à celui de l'IITA, conjugué à sa responsabilité envers l'Assemblée des membres (par l'intermédiaire de son président), vient s'ajouter aux structures et fonctions stratégiques et de gestion de l'IITA.

⁹ Entretiens menés avec les principales parties prenantes, du 23 au 27 avril 2018

¹⁰ Voir, par exemple : IITA, 2015, « Paper 3B – IATI Workplan Y2 FY14-15 » (Plan de travail de l'IITA pour la deuxième année de l'année fiscale 2014-2015). D'après ce document, 75 % du salaire de la Coordinatrice du Secrétariat de l'IITA, employée du PNUD, étaient versés par l'IITA et 25 % étaient assumés en nature par le PNUD.

¹¹ IITA, 2017, *Revised IATI Budget Financial Year 5 September 2017 - August 2018*.

2.3 Responsabilités en matière de gouvernance

Des responsabilités ambiguës

La formulation et la répartition des responsabilités, tant sur le plan structurel que dans la pratique, contribuent aux doutes qui pèsent sur la gouvernance de l'IITA depuis environ 18 mois. La création du Conseil d'administration en mars 2016 a représenté une étape importante dans la croissance institutionnelle de l'IITA. Toutefois, elle a aussi introduit un certain nombre d'ambiguïtés jusqu'à présent irrésolues sur le plan de la direction et de la responsabilité. Une telle confusion n'est cependant pas rare lors des changements qui jalonnent le cycle de vie des organisations, particulièrement durant les périodes de croissance. Pour lever ces ambiguïtés, il est tout d'abord nécessaire de les localiser.

Le Conseil d'administration rend des comptes à l'Assemblée des membres, ce qui semble pertinent. Conformément à son mandat, le rôle principal du Conseil d'administration consiste à adresser des recommandations à l'Assemblée des membres sur l'orientation stratégique de l'IITA. Le Secrétariat l'accompagne et lui prête soutien dans cette mission. Dans le même temps, le Conseil d'administration doit fournir des conseils stratégiques et assurer la supervision du Secrétariat, qu'il tient pour responsable de la gestion de l'IITA et de la mise en œuvre du plan de travail annuel, tout en lui apportant ses conseils et son aide – toutes ces fonctions étant essentielles.

Bien que les rôles soient clairement définis dans leurs mandats respectifs, les activités du Conseil d'administration et celles de l'Assemblée des membres et du Secrétariat sont dans la pratique trop peu claires et entremêlées. Il est arrivé par le passé que le Conseil d'administration participe aux activités et à la gestion quotidiennes de l'IITA¹².

De façon très claire, le Conseil d'administration doit définir l'orientation stratégique de l'IITA et tenir le Secrétariat pour responsable de la mise en œuvre des plans de travail annuels. Toute ambiguïté qui persisterait entre le rôle stratégique du Conseil d'administration et le rôle du Secrétariat sur le plan du fonctionnement et de la gestion crée de la confusion et limite l'efficacité et l'efficience du Secrétariat ainsi que l'utilisation efficiente des ressources des membres¹³.

Planification stratégique

Pour son orientation stratégique, l'IITA dispose d'un document du Conseil d'administration sur l'orientation stratégique de l'institution pour la période 2016-2018, qui contient des indications importantes pour le Secrétariat et le Conseil d'administration¹⁴. Malgré son importance, ce document d'orientation n'équivaut pas à un plan stratégique officiel pour les trois à cinq prochaines années, car les

¹² D'après les entretiens menés auprès des informateurs clés, le Conseil d'administration a contribué à la production et à la gestion des produits de communication, ce qui sort du cadre du mandat établi dans les POP.

¹³ Le fait de confier le travail opérationnel du Secrétariat de l'IITA à de trop nombreuses personnes ou à des personnes n'ayant pas ce rôle ne fait pas partie des meilleures pratiques de gouvernance.

¹⁴ IITA, 2016, « Document 3 : Recommandations du Conseil d'administration relatives à l'orientation stratégique de l'IITA pour 2016–2018 ». Réunion de l'Assemblée des membres, 29 et 30 juin 2016. Disponible à l'adresse suivante : https://www.aidtransparency.net/wp-content/uploads/2016/06/Paper-3-Board-Paper-on-Strategic-direction-for-IATI-2016-2018_FR.pdf.

opérations de l'IITA s'appuient sur un cycle budgétaire annuel lui-même fondé sur un plan de travail de la même durée. De plus, ce fonctionnement n'apporte pas de preuves sur l'existence d'un processus de planification stratégique officiel, comme c'est souvent le cas chez les initiatives multipartites ayant la même stature que celle acquise récemment par l'IITA. Il convient ici de noter que la période couverte par ces orientations s'achève bientôt.

Tant l'approche que les pratiques actuelles en matière de planification stratégique limitent la capacité de l'IITA à faire progresser sa vision et sa direction pour bénéficier efficacement de l'expérience de l'Assemblée des membres et du Conseil d'administration¹⁵ et inscrire les plans de travail annuels dans le cadre d'une trajectoire définie par des plans stratégiques officiels à moyen terme (à savoir, pour les trois à cinq prochaines années).

Dans l'état actuel des choses, l'Assemblée des membres approuve le plan de travail et le budget de l'IITA lors de sa réunion annuelle. Par ailleurs, elle peut aussi être appelée à prendre des décisions en cours d'année. Les différentes catégories de membres votent alors individuellement et collectivement. Le mécanisme d'approbation annuel n'est pas toujours cohérent en ce qui concerne le niveau et la qualité de la participation des membres, car tous ne consacrent pas le temps et les ressources nécessaires à la planification et à la budgétisation. Des contraintes de processus, de coordination et de temps rendent cet exercice difficile, d'autant plus que le nombre de membres ne cesse de croître. Ainsi, le processus d'approbation du plan de travail annuel ne tire pas pleinement profit de la diversité des chefs de file techniques, institutionnels et politiques qui composent l'Assemblée des membres et qui pourraient conseiller l'IITA en lui donnant une vision plus stratégique en vue de la planification pour les trois à cinq prochaines années.

2.4 Gestion de l'IITA

La présente section porte sur la gestion de l'IITA assurée par le Secrétariat collectif. Les modalités, responsabilités et pratiques actuelles de gestion entraînent des contraintes stratégiques et des dysfonctionnements opérationnels qui méritent d'être examinés.

Gestion stratégique

La gestion quotidienne de l'IITA est assumée par la Coordinatrice du Secrétariat qui travaille auprès du PNUD (le directeur du programme). Comme indiqué précédemment, l'efficacité et l'efficience de cette gestion quotidienne sont limitées structurellement par l'inadéquation des mécanismes de responsabilité entre le personnel du Secrétariat et la Coordinatrice.

La Coordinatrice doit aussi « fournir des orientations de fond et assurer la coordination et la communication de rapports » au nom de l'IITA. Ainsi, en théorie, la Coordinatrice est habilitée à assumer concrètement le rôle de gestion et de direction requis par l'IITA, conjointement avec le Conseil d'administration (particulièrement) et l'Assemblée des membres (de façon moins directe). En vertu des

¹⁵ Il convient toutefois ici de noter que le Conseil d'administration a commencé à travailler sur la planification stratégique, y compris récemment lors de l'élaboration de la vision et de la mission de l'IITA.

POP, le Conseil d'administration doit fournir une orientation stratégique au Secrétariat et à la Coordinatrice en particulier, sans intervenir dans les activités quotidiennes¹⁶.

Mise en œuvre du plan de travail

La principale responsabilité du Secrétariat consiste à mettre en œuvre le plan de travail et le budget approuvés¹⁷. Le manque de planification stratégique à moyen terme a empêché les services chargés de plusieurs fonctions et tâches telles que les principales fonctions techniques, l'établissement de réseaux et de relations interpersonnelles et la communication de réaliser tous les progrès et performances dont ils auraient été capables.

L'absence de mécanismes appropriés de responsabilité et de suivi de l'avancée des activités du Secrétariat par le Conseil d'administration (et donc du Conseil d'administration par l'Assemblée des membres) cause des difficultés récurrentes dans la mise en œuvre du plan de travail. En l'absence de clarification des responsabilités et de mise en place d'un mécanisme de suivi dans le cadre d'un plan de travail annuel s'inscrivant lui-même dans un plan stratégique à moyen terme, l'IITA risque d'être liée à des cycles de planification annuels, ce qui la priverait d'objectifs et d'échéances de planification adéquats, mais aussi d'un système efficace pour garantir un apprentissage institutionnel systématique. Les ressources humaines, institutionnelles et techniques seraient alors sous-utilisées.

L'IITA fixe des budgets annuels associés à des plans de travail, ce qui semble judicieux. Toutefois, les activités définies dans le plan de travail n'ont pas toujours pu être menées à bien en raison d'un manque de trésorerie imputable aux retards de paiement des cotisations. En vertu des règles des Nations Unies, les dépenses ne peuvent être engagées que si les ressources sont réellement disponibles, et non pas seulement promises ou attendues. L'IITA a plusieurs fois reçu les paiements des cotisations au deuxième trimestre, voire plus tard, ce qui a considérablement retardé la mise en œuvre de ses plans de travail, comme le montre le tableau 2.1 applicable à la quatrième année¹⁸.

Tableau 2.1 Ponctualité des contributions reçues

TRIMESTRE	% DE CONTRIBUTIONS REÇUES	CONTRIBUTIONS REÇUES (EN DOLLARS US)
T1	22	543 193
T2	51	1 255 440
T3	23	561 017
T4	7	174 496

Il appartient à la Coordinatrice de définir clairement et efficacement les pratiques de gestion au sein du Secrétariat, notamment en rencontrant régulièrement les différents membres du personnel. Dans l'état actuel des choses, le Secrétariat tient une réunion par semaine fondée sur un ordre du jour et donnant lieu à un procès-verbal. Pendant la semaine, ses membres communiquent au moyen de Yammer et

¹⁶ Comme indiqué précédemment, cette situation a pu se révéler problématique par le passé.

¹⁷ Il est à noter que 80 % des activités prévues dans le plan de travail 2016-2018 relèvent de la responsabilité de DI, 38 % de celle du PNUD et 30 % de celle de l'UNOPS (le total excède 100 % en raison de certaines activités partagées).

¹⁸ IITA, 2017, « Document 2A : Rapport sur la situation financière entre l'année 1 et l'année 4 (2013-2017) ».

échantent chaque jour par Skype selon les besoins. En théorie, ce fonctionnement semble adéquat. Toutefois, compte tenu des avis mitigés sur l'efficacité et l'efficience de ces pratiques de gestion, il semble nécessaire de revoir la fréquence, voire la nature des réunions pour s'assurer que le Secrétariat collectif est capable de satisfaire les priorités de l'IITA en matière de coordination et d'orientation.

Principales fonctions techniques

Entre autres responsabilités, l'IITA doit assurer l'actualisation de sa norme. En tant qu'initiative multipartite, l'institution doit impérativement savoir actualiser et compléter sa norme tout en encourageant davantage l'utilisation des données (conformément aux priorités institutionnelles définies par la nouvelle Équipe spéciale en charge de l'utilisation des données¹⁹). Cette responsabilité s'inscrit dans le cadre des priorités et activités stratégiques suivantes de l'IITA²⁰ :

- 1) promotion de l'utilisation des données ;
- 2) amélioration de la qualité, de la couverture et de la portée des données ;
- 3) maintenance et renforcement des systèmes de l'IITA (dont la norme).

En sa qualité de membre du consortium du Secrétariat, DI assure les principales fonctions techniques²¹. Son équipe compte un certain nombre de gestionnaires et techniciens spécialisés dans les données (voir l'annexe III) qui assurent ensemble, pour l'IITA, la direction, les capacités techniques et la mémoire institutionnelle relatives aux données. L'équipe technique a préparé toute une gamme de biens essentiels (voir l'annexe III) et assure également un suivi technique qui est fondamental pour remplir l'objectif de l'IITA et la faire progresser, et dont la valeur doit être pleinement reconnue. Compte tenu des progrès réalisés concernant les aspects de la norme relatifs à la publication et à l'utilisation des données, l'équipe technique prévoit que les composantes technologiques et les fonctionnalités de l'IITA seront opérationnellement viables entre décembre 2019 et avril 2020.

¹⁹ IITA, 2017, *Data Use Strategy 2017-2019*.

²⁰ IITA, 2016, « Workplan Financial Years 4-5 ».

²¹ La structure organisationnelle du personnel de DI travaillant sur les activités de l'IITA est présentée à l'annexe III.

La transmission des informations entre l'équipe technique de DI, la Coordinatrice du PNUD et le président du GCT ne fait l'objet d'aucune pratique ni d'aucun système officiel et régulier. La communication se fait au moyen d'appels fréquents entre l'équipe technique et le président du GCT. Par ailleurs, un représentant de l'équipe technique participe aux réunions téléphoniques hebdomadaires du Secrétariat. À part cela, il n'existe aucun processus de responsabilisation officiel, y compris pour le suivi régulier et continu des activités dans un objectif de reddition de comptes, de performance et de gestion axée sur les résultats.

Le travail de l'équipe technique semble relativement opaque pour une bonne partie de la communauté qui gravite autour de l'IITA, ses membres et son Conseil d'administration. Récemment, les développeurs participant à l'IITA, et plus généralement la communauté de l'IITA au sens large, ont exprimé le souhait que la communication, le partage d'informations et la collaboration soient renforcés et plus ouverts. L'ensemble de la communauté technique devra par conséquent trouver des façons de collaborer activement avec l'équipe technique. Il convient ici de noter, entre autres, que les réunions du GCT et, récemment, les mini-GCT – organisés dans des lieux adaptés, à des moments opportuns et sur des thématiques pertinentes – ont été salués pour l'éclairage qu'ils apportent à un large éventail de personnes sur ce travail crucial et complexe²².

Actuellement, les fonctions techniques de l'IITA, notamment la mise en exécution des activités et la communication des résultats semblent quelque peu en décalage avec les besoins du Secrétariat ainsi que les besoins et aspirations des pays partenaires, signataires, utilisateurs, membres du GCT et autres parties concernées. Font notamment défaut la création de stratégies efficaces fondées sur des cas d'utilisation des données de l'IITA, la communication ouverte et transparente entre DI et le GCT sur les outils et les produits élaborés, et l'élaboration d'outils susceptibles de satisfaire les besoins des pays partenaires (à noter que cette dernière question revêt des dimensions aussi bien politiques que techniques).

Communication

D'une manière générale, la communication est assurée par DI, en sa qualité de membre du Secrétariat collectif. L'UNOPS y contribue également, mais dans une moindre mesure. Malgré le professionnalisme du personnel, il convient d'observer que, tout en étant adéquate, la communication n'est pas optimale. D'une part, DI et l'UNOPS semblent rencontrer quelques problèmes mineurs dans leur collaboration sur les tâches de communication, notamment les rapports annuels, l'identité visuelle ou d'autres sujets similaires. D'autre part, les retards de développement du site Internet sont régulièrement critiqués, compte tenu de l'importance de cet outil de communication.

Dans l'état actuel des choses, la fonction de communication (actuellement confiée à DI) et la fonction de coordination (actuellement confiée au PNUD, notamment pour les relations avec les membres et d'autres organisations) sont assurées dans des endroits distincts et semblent présenter une efficacité limitée en termes stratégiques et opérationnels. La planification et la coordination des échanges entre la Coordinatrice et le personnel de communication, au-delà de l'élaboration du plan de travail, ne suffisent pas pour harmoniser et diffuser plus efficacement les messages concernant l'utilisation des données et l'IITA. Elles ne garantissent pas non plus que l'Assemblée des membres soit adéquatement informée de l'élaboration du plan de travail avant la réunion annuelle.

²² <https://discuss.iatistandard.org/c/community-zone> ; <https://discuss.iatistandard.org/c/standard-management> ; <https://www.iatiregistry.org>.

Mobilisation des ressources

La répartition des rôles relatifs aux activités de mobilisation des ressources au sein du Secrétariat manque de clarté. D'une part, le mandat du PNUD lui confie « la participation à la mobilisation des ressources du programme » (IATI Standard Operating Procedures, 2018). D'autre part, d'après le plan de travail 2016-2018, l'UNOPS doit « mettre en œuvre une stratégie de financement, notamment au moyen de la collecte des cotisations volontaires » (IATI Workplan Financial Years 4-5). Cette ambiguïté doit être levée par l'établissement de mécanismes de responsabilité clairs. Par ailleurs, la stratégie de financement reposant sur d'autres fonds que les cotisations des membres reste largement limitée, aussi bien dans son étendue que dans son efficacité.

Adhésion

L'adhésion s'accompagne des droits et devoirs suivants concernant la mobilisation et l'optimisation des ressources, ainsi que la promotion de la norme de l'IITA comme un bien public mondial.

- Mobilisation des ressources : les cotisations des membres représentent la majorité (77 %) du budget total de l'IITA, qui s'élève à 2 534 147 dollars US (pour le quatrième exercice, au 30 juin 2017)²³. La majorité des mesures de mobilisation des ressources consistent à collecter les cotisations des membres. D'après le mécanisme de financement, les membres des différentes catégories s'acquittent de cotisations annuelles qui varient selon leurs dépenses. Plusieurs problèmes notables se posent dans la collecte des fonds au moyen de l'adhésion, notamment le coût élevé des transactions pour les petites organisations et le manque de cohérence dans la planification financière de l'IITA en cas de retards de paiement. Néanmoins, les groupes de parties prenantes conviennent généralement que le système de mobilisation des ressources basé sur l'adhésion est efficace pour financer l'IITA de façon responsable et transparente. Son efficacité et son efficacité sont toutefois limitées en cas de retard ou de suspension des versements.
- Un bien public mondial : les membres réalisent que leur soutien à l'IITA, et donc à sa norme, contribue à l'existence d'un bien public mondial qui aide les acteurs du développement international à mieux coordonner l'utilisation des ressources, à accroître l'efficacité, l'efficacité et la transparence de leur utilisation et, en définitive, à renforcer la responsabilisation. L'adhésion à l'IITA leur permet de consolider les résultats du développement en favorisant la transparence à l'échelle mondiale. Cependant, l'IITA reste confrontée au problème des « bénéficiaires opportunistes », car un pourcentage relativement réduit des signataires sont membres et, parmi les membres cotisants, une minorité (environ 7 à 10 %) assume à elle seule le budget de l'IITA.
- Optimisation des ressources : l'adhésion et le versement des cotisations donnent le droit de participer aux processus décisionnels de l'IITA, pour soutenir la mission qui est chère à l'institution. Dans l'état actuel des choses, la structure de cotisation est en déséquilibre vis-à-vis de la perception de sa valeur. Certaines catégories de parties prenantes (notamment des pays et des banques multilatérales de développement) ont retardé ou suspendu leurs cotisations, créant ainsi des difficultés budgétaires et donc opérationnelles pour l'IITA, qui en paie également les conséquences sur le plan stratégique²⁴. Par ailleurs, bon nombre des signataires de l'IITA n'en sont pas membres (c'est notamment le cas de nombreuses OSC).

²³ IITA, 2017, « Document 2A : Rapport sur la situation financière entre l'année 1 et l'année 4 (2013-2017) ».

²⁴ Les membres du groupe des banques multilatérales de développement considèrent que la pérennité de l'IITA est compromise par sa dépendance envers un seul niveau d'adhésion (à savoir, le 1^{er} niveau qui inclut les donateurs).

Dans l'état actuel des choses, la vulnérabilité de l'IITA tient à la perception d'un décalage entre sa structure de cotisation, sa valeur globale en tant que bien public mondial et l'optimisation des ressources tirées des cotisations.

Groupes de travail et Équipes spéciales

Comme établi dans son mandat, l'Assemblée des membres doit encourager ces derniers à participer volontairement aux groupes de travail et équipes spéciales créés en vue de faire avancer des questions particulières, sur demande du Conseil d'administration. Il semble que l'Assemblée des membres soit efficace pour inciter les membres à s'impliquer tout en partageant les responsabilités relatives à la gouvernance et à la gestion de l'institution. Le Groupe de travail de l'IITA sur les futurs arrangements institutionnels²⁵ et l'Équipe spéciale en charge de l'utilisation des données (entre autres) montrent que les membres de l'IITA sont déterminés à s'impliquer de façon significative pour faire progresser la mission de l'initiative.

Il faut toutefois garder à l'esprit qu'en déléguant des activités importantes du plan de travail à des membres ayant des responsabilités en dehors de l'IITA (p. ex., un emploi) ou sans leur apporter le soutien, les ressources et les mécanismes de responsabilisation nécessaires, les tâches risquent d'être accomplies à un niveau inférieur à celui attendu par l'institution ou avec un certain retard. Néanmoins, la participation aux Groupes de travail et Équipes spéciales fait partie des principaux droits et devoirs découlant de l'adhésion à l'IITA.

²⁵ IITA, 2017, *Members' Assembly 2017 Minutes: Annex A – Principles to guide Working Group on future institutional arrangements of IATI*.

3 Étape 2 de l'analyse : coûts de transition, implications juridiques, risques et avantages

Le présent chapitre apporte des indications éclairées sur les implications financières et juridiques, les avantages, les risques politiques, les risques de réputation et les coûts de transition liés aux éventuelles futures modalités d'hébergement. Conjointement avec le Groupe de travail de l'IITA sur les futurs arrangements institutionnels, et à la lumière de la collecte et de l'analyse de données réalisées dans le cadre de la préparation en 2017 du rapport de Powered by Data relatif aux arrangements institutionnels à long terme, il a été convenu d'examiner les deux possibilités suivantes : i) le maintien des modalités actuelles, à savoir l'hébergement à New York, et ii) la transformation de l'IITA sous la forme d'une organisation indépendante ayant des responsabilités fiduciaires et légales et implantée à Amsterdam, aux Pays-Bas²⁶.

Les villes de Washington, Londres et Nairobi ont aussi été envisagées, mais elles ne répondaient pas aux critères établis par le Groupe de travail, à savoir le soutien politique (Washington), l'accessibilité en matière de visas et d'immigration (Londres et Nairobi), le caractère favorable des infrastructures institutionnelles et de l'espace dont dispose la société civile (Nairobi) et les coûts (principalement Washington et Londres). Comme convenu avec le Groupe de travail, l'analyse figurant dans le présent rapport n'est fournie qu'à titre *indicatif*. Elle vise à montrer clairement quels sont les avantages et les inconvénients de chaque possibilité et à éclairer les recommandations que le Groupe de travail doit formuler dans le cadre de cette étude.

3.1 Coûts de transition et facteurs sociaux

Compte tenu de la structure opérationnelle actuelle de l'IITA (p. ex., effectifs et salaires, en incluant uniquement le PNUD, l'UNOPS et DI) et des estimations des coûts généraux des deux possibilités et de la transition, l'évaluation éclairée des coûts des deux options a été ventilée comme suit :

- Coûts de base (rémunération du personnel)
- Charges d'exploitation (loyer et services publics)

²⁶ L'équipe de consultants et le Groupe de travail ont convenu que seules ces deux possibilités données à titre indicatif seraient examinées, même si le rapport de Powered by Data en contenait quatre. Cette approche a permis d'affiner davantage les possibilités tout en guidant les recommandations, qui ne sont elles-mêmes pas liées à l'une ou l'autre des possibilités indicatives – celles-ci répondant à des besoins d'analyse et d'apprentissage.

- Coûts de transition (embauche, services juridiques, achats ponctuels d'équipements)

Le résumé de tous les coûts est présenté dans le tableau 3.1 et chaque somme est ventilée à l'annexe IV.

D'une manière générale, d'après les modalités d'hébergement actuelles, le PNUD apporte environ 330 000 dollars US sous forme de contributions salariales en nature auprès du Secrétariat, ainsi que pour les frais de fonctionnement des bureaux. Les frais de transition, qui incluent ici le coût du recrutement, les frais juridiques liés à la création d'une nouvelle entité juridique et le coût des équipements, seraient de l'ordre de 141 000 dollars US, tandis que les frais courants d'une organisation indépendante s'élèveraient à 210 000 dollars US (loyer, frais juridiques et coûts centraux inclus), soit un total de 351 000 dollars US pour la première année. D'une manière générale, outre les coûts de transition inévitables, la création d'une entité indépendante risque de diminuer les revenus et de supprimer l'apport de ressources en nature.

Tableau 3.1 *Résumé des coûts de base, charges d'exploitation et coûts de transition*

FACTEUR	HÉBERGEMENT – NEW YORK (COÛTS DES ARRANGEMENTS ACTUELS, EN DOLLARS US)		STRUCTURE INDÉPENDANTE – AMSTERDAM (EN DOLLARS US)	
Coûts de base (rémunération du personnel) – Secrétariat	PNUD	En nature – 332 007 ²⁷	Gestion	243 400
			Activités	120 065
	UNOPS	En nature – 15 000 En espèces – 323 987	Finances	120 000
	DI	En nature – 40 000 En espèces – 272 988	Analystes de la communication/des activités	301 370
Sous-total des coûts de base du Secrétariat – sans l'équipe technique (DI)		En nature – 347 007 ²⁸ En espèces – 606 585		784 835
Coûts de base (rémunération du personnel) – Équipe technique (DI)		En espèces – 436 900 ²⁹		199 232

²⁷ Les montants en nature concernent le poste de la Coordinatrice de l'IITA et le soutien de la haute direction. Le détail est fourni à l'annexe IV.

²⁸ Voir IITA, 2018, « Revised (March 2018) IATI Budget Financial Year 5 September 2017 – August 2018 ». D'après ce document, le total des contributions salariales en nature s'élève à 481 312, soit une différence de 17 816 dollars US correspondant aux estimations salariales figurant dans le budget des exercices 4 et 5. À titre indicatif, c'est le montant du budget des exercices 4 et 5 qui est repris dans ce tableau. Le personnel de soutien aux projets du PNUD n'a pas été recruté et a donc été retiré pour plus de clarté.

²⁹ Au sein de DI, plusieurs postes d'analystes de la communication et des activités sont intégrés dans la section des salaires de l'équipe technique. Dans l'éventualité de la création d'une entité indépendante, ces postes ont été intégrés dans la section des coûts liés aux postes des analystes de la communication/des activités au sein du Secrétariat.

FACTEUR	HÉBERGEMENT – NEW YORK (COÛTS DES ARRANGEMENTS ACTUELS, EN DOLLARS US)	STRUCTURE INDÉPENDANTE – AMSTERDAM (EN DOLLARS US)
Total des coûts de base (tous salaires compris)³⁰³¹	En nature – 387 007 En espèces – 1 043 485	En espèces – 984 067
Charges d’exploitation – loyer et services publics	Coûts centraux (DI) – 91 984 ³² Contribution du PNUD aux coûts de fonctionnement des bureaux	80 568 – Loyer (annuel) 50 000 – Coûts (initiaux) liés à l’acquisition de logiciels, matériels et équipements de bureau
Services de soutien financier et frais de gestion	Frais de gestion (UNOPS) 8 % – 61 393 Frais de gestion (UNOPS) 1 % – 18 740 Frais de gestion (PNUD) 8 % 58 873	Frais administratifs liés aux salaires ; environ 10 % des salaires – 98 406,70
Frais de constitution de la fondation (« Stichting »)		4 662,60
Autres frais de transition (frais d’embauche)		60 000 (embauche) 26 297,10 (frais de demande d’embauche de trois employés internationaux)
Coûts juridiques indirects (annuels)		30 000 ³³
Sous-total reprenant le total des coûts de transition ponctuels (frais d’embauche, achat d’équipement et frais de constitution)		140 959,70
Total des contributions en nature du PNUD, de l’UNOPS et de DI	En nature : 410 823 + la contribution du PNUD aux coûts de fonctionnement des bureaux	
Total des coûts de base et des charges d’exploitation	1 276 995	1 334 001,40

³⁰ IITA, 2018, « Revised (March 2018) IATI Budget Financial Year 5 September 2017 – August 2018 ». Disponible à l’adresse suivante : <https://www.aidtransparency.net/wp-content/uploads/2018/04/IATI-budget-Y5-revised-VFb-12Mar18.pdf>

³¹ Les montants des salaires utilisés pour l’option d’hébergement à New York s’appuient sur les salaires bruts figurant dans les rapports annuels de l’IITA, avantages non inclus.

³² Les coûts centraux désignent les charges d’exploitation assumées par DI dans le cadre de sa mission auprès de l’IITA.

³³ D’après les estimations des frais juridiques liés à la transition d’une organisation de cette taille.

FACTEUR	HÉBERGEMENT – NEW YORK (COÛTS DES ARRANGEMENTS ACTUELS, EN DOLLARS US)	STRUCTURE INDÉPENDANTE – AMSTERDAM (EN DOLLARS US)
Total des coûts et contributions en nature	1 687 818 + la contribution du PNUD aux coûts de fonctionnement des bureaux	1 334 001,40

3.1.1 Facteurs sociaux

D'autres facteurs sociaux doivent être pris en considération, notamment l'accès à un vivier de talents solides et intéressants, et la qualité de vie au nouvel emplacement. Toutefois, comme indiqué ci-dessous, ces facteurs ne sont pas très significatifs dans la mesure où le choix de l'emplacement n'est ici donné qu'à titre indicatif.

Accessibilité des talents

L'accessibilité des talents et la capacité à les attirer aux postes de direction et de gestion sont d'une importance majeure pour la réussite à long terme de l'organisation. Ces facteurs entraînent aussi des coûts directs en termes financiers, temporels et organisationnels. Dans les classements, Amsterdam se distingue par son vivier exceptionnel de talents internationaux. Pour ce qui concerne la capacité à attirer, soutenir, développer et retenir les talents, Amsterdam (11^e) se classe avant New York (26^e)³⁴. Par ailleurs, les Pays-Bas sont aussi considérés comme l'un des pays d'Europe les plus avancés sur le plan des infrastructures et des talents dans le secteur des technologies de l'information et de la communication. D'une manière générale, Amsterdam offre donc des conditions très favorables compte tenu de la disponibilité de talents dans les secteurs des technologies, mais aussi du leadership politique et de la gestion³⁵. Pour ce qui est de la pénurie de talents, 14 % et 32 % des employeurs des Pays-Bas et des États-Unis ont respectivement indiqué avoir des difficultés à recruter. Les Pays-Bas sont donc moins touchés par ce problème³⁶.

Qualité de vie

D'une manière générale, la qualité de vie, à savoir l'accès à la santé, aux services de garde d'enfants et à l'éducation, semble relativement meilleure à Amsterdam qu'à New York (voir l'annexe IV). De plus, les niveaux relatifs du coût de la vie à Amsterdam (coût de la vie général, montant des loyers, coût des provisions, prix des restaurants, frais d'inscription dans une école primaire internationale) sont en tous points inférieurs à ceux de New York (p. ex., les loyers y sont 43 % moins chers ; voir l'annexe IV).

³⁴ Institut européen d'administration des affaires, 2018, *The Global Talent Competitiveness Index 2018*, Fontainebleau, France.

³⁵ PricewaterhouseCoopers, 2017, *Doing Business aux Pays-Bas, 2017*. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-doing-business-aux-pays-bas-2017.pdf>

³⁶ Manpower Group, 2015, *Enquête 2015 sur la pénurie de talents*. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.manpowergroup.fr/penuriedetalents2015/>.

3.2 Implications juridiques³⁷

3.2.1 Statut d'entité juridique aux Pays-Bas

La création d'un Secrétariat indépendant aux Pays-Bas nécessiterait de créer une entité juridique.

Les organismes à but non lucratif qui créent une entité juridique aux Pays-Bas choisissent généralement le statut de fondation (« Stichting ») ou d'association. Un avocat exerçant aux Pays-Bas³⁸ pourrait indiquer quel est le meilleur statut à adopter compte tenu de la structure actuelle (Assemblée des membres et Conseil d'administration) et des objectifs de l'organisation. La création de l'entité juridique se fait en plusieurs étapes : i) la rédaction d'un acte constitutif ; ii) sa validation en interne par les membres de l'IITA ou de son Conseil d'administration ; iii) sa traduction en langue néerlandaise ; iv) la réalisation par l'organisation d'un contrôle préalable d'après les noms des membres du Conseil d'administration, en vertu des lois européennes contre le financement du terrorisme et le blanchiment d'argent ; et v) l'exécution de toutes les formalités, y compris le recueil des signatures certifiées de tous les membres du Conseil d'administration. Une fois ces étapes terminées, la Stichting ou l'association peut être créée très rapidement, soit dans un délai de 24 heures. Le coût des services juridiques nécessaires pour créer une association ou une Stichting est estimé à 4 662,60 dollars US (4 000 euros), voire plus selon la complexité du processus ou de l'acte constitutif à établir.

Assurance

L'association ou la Stichting doit souscrire une assurance responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants, ainsi qu'une assurance pour les biens qu'elle possède ou loue.

Imposition

L'association ou la Stichting n'exerçant pas d'activités à but lucratif, elle n'est pas soumise à l'impôt sur les sociétés. Les fondations qui sont considérées comme « d'intérêt public » (« algemeen nut beogende instelling » ou « ANBI ») peuvent demander à bénéficier du régime correspondant. Les dons effectués aux ANBI peuvent faire l'objet de certains avantages ou abattements fiscaux. Les employés devront s'acquitter de l'impôt sur le revenu et d'autres contributions salariales (en pratique, le taux d'imposition moyen est de 41 %) ³⁹ ainsi que de la TVA sur les achats de biens et de services ⁴⁰.

³⁷ Toutes les informations présentées dans cette publication sont données uniquement à titre indicatif et ne constituent pas un avis juridique. Au besoin, des spécialistes qualifiés et autorisés à donner des conseils juridiques aux Pays-Bas et à New York doivent être consultés.

³⁸ La juriste suivante est expérimentée dans la création d'entités pour les organisations étrangères : Marie-Jeanne Zillikens-Loos | Collaboratrice de notaire | Pels Rijcken & Droogleever Fortuijn N.V. | P.O. Box 11756, 2502 AT La Haye | Pays-Bas | tél. +31 (0)70 515 3630 | fax +31 (0)70 515 3347 | mj.zillikens@pelsrijcken.nl | www.pelsrijcken.nl.

³⁹ <https://info.caprelo.com/blog/tax-rates-by-country>.

⁴⁰ Commission européenne, 2018, *VAT rates applied in the Member States of the European Union – Situation at 1st January, 2018*. Taxud.c.1(2018) – EN. Disponible à l'adresse suivante :

Immigration

Pour vivre et travailler aux Pays-Bas, les citoyens des États membres de l'Union européenne (UE), de l'Espace économique européen (EEE) ou de Suisse n'ont pas besoin d'un permis de séjour, ni de se signaler aux autorités de l'immigration. Un passeport en règle émis par un État membre de l'UE/EEE ou par la Suisse suffit pour leur permettre de séjourner et de travailler en toute légalité sur le territoire néerlandais.

Pour embaucher des citoyens d'autres pays que ceux de l'UE/EEE ou de Suisse, une demande de permis de travail et de séjour combiné (*Gecombineerde vergunning voor verblijf en arbeid* ou GVVA) doit être effectuée. Ce permis combiné constitue une autorisation de séjour accompagnée d'un document indiquant pour quel employeur le demandeur est autorisé à travailler et selon quelles conditions. La demande effectuée par l'employeur coûte 8 765,70 dollars US (7 510 euros) par employé.

Soins de santé

Tous les résidents des Pays-Bas doivent souscrire une assurance privée qui couvre les soins de santé de base et coûte environ 46 à 116,57 dollars US (40 à 100 euros) par mois (les personnes à faible revenu, les demandeurs d'asile et les enfants sont pris en charge gratuitement). Les utilisateurs s'acquittent également d'une franchise d'un montant d'environ 420 dollars US (360 euros) par an pour accéder au système (ce montant n'inclut pas les visites chez le médecin). Un résident néerlandais ayant souscrit une assurance maladie applicable aux Pays-Bas dans un autre pays peut se faire rembourser les soins de santé reçus. Les employeurs néerlandais versent une contribution équivalente à 7,75 % du salaire de l'employé, qui est déduite de sa fiche de paie. Cette somme est transférée au Fonds d'assurance maladie.

3.2.2 Problèmes juridiques liés à l'hébergement d'une initiative multipartite aux États-Unis

L'hébergement de l'IITA par une organisation internationale siégeant à New York ne nécessite pas de créer une entité juridique. Toutefois, un accord d'hébergement devrait être négocié entre l'organisation hôte et les représentants de l'IITA. Si les modalités en cours ne sont pas reconduites, les négociations pourraient durer plusieurs mois avant que l'accord ne soit signé. Selon les modalités actuelles, toute révision de l'accord pourrait être entreprise dans un délai relativement court et sans entraîner de frais majeurs.

Assurance responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants

En cas d'hébergement par une organisation internationale, le projet IITA aurait tout intérêt à souscrire une assurance responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants. En vertu des accords d'hébergement conclus avec le pays hôte, le personnel des organisations internationales est protégé contre certaines procédures judiciaires. Toutefois, cette immunité peut ne pas être retenue devant un tribunal. Par ailleurs, elle ne saurait s'appliquer aux administrateurs de l'organisation. En cas d'action en justice contre l'IITA et/ou les personnes occupant des postes d'administrateur ou de dirigeants, les frais

https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/vat/how_vat_works/rates/vat_rates_en.pdf.

juridiques des membres du Conseil d'administration, voire du personnel, pourraient ne pas être couverts, ce qui leur porterait préjudice. L'IITA devrait donc veiller à souscrire une assurance responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants adéquate, ainsi qu'à assurer ses biens.

Immigration

Les citoyens d'autres pays que les États-Unis recrutés pour un poste à New York doivent obtenir un visa de travail. Cependant, en matière d'immigration et de visa, les Nations Unies bénéficient d'arrangements spéciaux avec le gouvernement américain. Les formalités administratives pour l'obtention d'un visa de travail auprès du PNUD à New York seraient accomplies par les bureaux des Nations Unies.

Imposition

Aux États-Unis, l'IITA serait exonérée d'impôts sur le revenu, qu'elle prenne la forme d'un projet hébergé par les Nations Unies ou d'une entité juridique à but non lucratif indépendante régie par le paragraphe 501(c)(3) du code fiscal des États-Unis. Les revenus des employés des Nations Unies peuvent être exemptés d'impôts, selon leur nationalité. Même lorsque ces revenus sont soumis à l'impôt, certains impôts personnels sont recouvrables auprès des Nations Unies. En pratique, le taux d'imposition moyen aux États-Unis est de 18 %⁴¹. Dans l'État de New York, la plupart des achats de biens et services sont soumis à une taxe de 8,875 %.

Soins de santé

Aux États-Unis, le système de santé est tel que chacun doit souscrire une assurance privée. Le personnel des Nations Unies bénéficie d'une couverture d'assurance maladie subventionnée ainsi que d'autres avantages⁴².

3.3 Risques et avantages

Les deux mécanismes institutionnels examinés dans le présent document comportent des risques et des avantages. Pour en faciliter la compréhension, le tableau 3.2 ci-dessous classe les facteurs actuels qui ont le plus d'influence sur la réussite à long terme de l'IITA en tant qu'institution. Ce classement s'appuie sur une évaluation spécialisée des risques et des avantages (le code couleur utilisé est présenté à la figure 3.1). Cette analyse a pour objectif d'examiner les risques et avantages que chaque possibilité semble actuellement présenter sur le plan institutionnel, structurel et opérationnel. Elle vise aussi à montrer que les deux possibilités comportent des risques et peuvent apporter des avantages. Le classement et le code couleur utilisés dans le tableau reflètent l'avis commun des experts de l'équipe d'Universalialia. Il est à noter que l'évolution de la situation ou les changements intentionnels apportés à la

⁴¹ Commission européenne (2018) *VAT rates applied in the Member States of the European Union – Situation at 1st January, 2018*. Taxud.c.1(2018) – EN. Disponible à l'adresse suivante : https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/vat/how_vat_works/rates/vat_rates_en.pdf.

⁴² Voir <https://icsc.un.org/resources/pdfs/sal/sabeng18.pdf>

structure, à la gouvernance et à la gestion de l'IITA peuvent aussi modifier le classement. Le cas échéant, l'évaluation générale des possibilités et les recommandations qui en découlent changeraient également.

Figure 3.1 Légende du tableau des risques et des avantages

Risqué	Modérément risqué	Neutre	Modérément avantageux	Avantageux
R	MR	N	MA	A

Tableau 3.2 Tableau des risques et des avantages

FACTEURS	HÉBERGEMENT À NEW YORK	STRUCTURE INDEPENDANTE À AMSTERDAM	REMARQUES
Leadership	MR	MR	En cas de maintien des modalités institutionnelles actuelles, des changements importants devront être apportés aux structures générales de gouvernance et de gestion ainsi qu'aux mécanismes de responsabilité redditionnelle qui freinent la progression de l'IITA. Par ailleurs, le rattachement de l'IITA aux Nations Unies s'accompagne d'un soutien non négligeable ainsi que d'occasions d'exprimer son leadership. La création d'une organisation indépendante ne permet pas de savoir si l'IITA conservera son leadership dans le secteur, du moins à court terme, et si la transition n'est pas bien préparée.
Réputation	MA	MR	La réputation de l'IITA pourrait pâtir de la création d'une entité indépendante en raison des incertitudes qui entourent ce changement.
Orientation stratégique	N	N	L'important travail d'orientation stratégique (p. ex., la création de l'Équipe spéciale en charge de l'utilisation des données) récemment entrepris par l'IITA doit se poursuivre. Une organisation indépendante aurait probablement la même charge de travail à cet égard.
Flexibilité	MR	A	Une entité juridique indépendante bénéficie d'une plus grande liberté de mouvement pour embaucher, licencier, conclure des contrats, etc. Sur ces aspects, les modalités d'hébergement actuelles de l'IITA continuent de présenter un certain risque.
Capacité institutionnelle	A	MR	Les modalités institutionnelles actuelles apportent à l'institution des capacités qu'une entité indépendante mettrait un certain temps (au moins un an) à acquérir (car il lui faudrait d'abord mobiliser les ressources financières et humaines, élaborer les politiques – ressources humaines, passation de marchés...–, etc.).
Professionalisme et compétences du personnel	MA	MA	Les modalités d'hébergement actuelles permettent de disposer d'un personnel hautement qualifié, mais ce serait également le cas au sein d'une organisation indépendante.

FACTEURS	HÉBERGEMENT À NEW YORK	STRUCTURE INDEPENDANTE À AMSTERDAM	REMARQUES
Crédibilité de la norme	MA	MR	La norme est désormais bien ancrée sur la scène internationale grâce à l'arrangement d'hébergement conclu avec les Nations Unies. En revanche, elle risquerait de perdre en crédibilité si l'IITA sortait du système des Nations Unies.
Qualité des données	N	N	L'IITA a rencontré quelques difficultés relatives à la qualité des données (p. ex., des problèmes de doublons qui n'ont pas encore été réellement résolus). Il est difficile de savoir si une organisation indépendante serait plus à même de corriger ces problèmes.
Outils de production et d'utilisation des données	MR	MR	Les modalités d'hébergement actuelles de l'IITA ne garantissent pas sa capacité à remplir les objectifs en matière de création d'outils et de services facilitant l'utilisation des données. De tels risques sont propres au développement des outils (et services) technologiques et seraient identiques au sein d'une organisation indépendante.
Mobilisation autour de la norme	MA	MR	Les modalités d'hébergement actuelles au sein des Nations Unies présentent l'avantage de mobiliser la communauté mondiale autour de la norme de l'IITA. Le risque que cette mobilisation change si la norme était tenue à jour par une organisation indépendante est modéré.
Financement	MA	MR	Les modalités institutionnelles actuelles s'accompagnent de ressources financières non négligeables. Toutefois, les contributions en nature fournies par les organisations internationales ou les donations versées par l'État aux entités juridiques sont risquées sur le plan de la pérennité, car les priorités institutionnelles et politiques évoluent. Enfin, aucune règle n'interdit de transférer les fonds à une organisation indépendante.
Risque fiduciaire/responsabilité redditionnelle	MA	N	Selon les modalités actuelles, les responsabilités fiduciaires sont confiées à l'UNOPS, ce qui est bénéfique pour l'IITA. Les modalités au sein d'une organisation indépendante, et donc les risques et les avantages, ne sont pas clairement établies.
Adhésion – Général	MA	MR	Dans l'ensemble, le système d'organisation basée sur l'adhésion et hébergée par les Nations Unies apporte aux membres des avantages qu'une organisation indépendante pourrait difficilement obtenir au cours de sa première ou deuxième année d'existence.
Adhésion – Prestataires d'aide	MA	N	L'hébergement au sein d'une grande organisation apporte des garanties sur le plan fiduciaire et budgétaire (p. ex., les transferts de cotisations des membres sont simplifiés).

FACTEURS	HÉBERGEMENT À NEW YORK	STRUCTURE INDEPENDANTE À AMSTERDAM	REMARQUES
Adhésion – Pays partenaires	N	MR	Il n'est pas du tout certain que les pays partenaires s'impliqueraient autant s'ils étaient membres d'une organisation indépendante. Les expériences en la matière divergent.
Adhésion – OSC	MA	MA	Les OSC peuvent tirer des avantages de leur adhésion à l'IITA, que l'institution soit hébergée ou indépendante.
Adhésion – Autres organisations (secteur privé, fondations, etc.)	N	MA	Les organisations du secteur privé apprécieraient sans doute particulièrement la flexibilité et la liberté de mouvement d'une organisation indépendante, qui pourraient les amener à une adhésion et un engagement accrus par rapport à ce qui a été le cas jusqu'à présent avec l'IITA.
Accessibilité des réseaux	MA	MR	Les modalités d'hébergement auprès des Nations Unies fournissent un accès non négligeable aux réseaux internationaux. Cet accès pourrait diminuer ou subir une nouvelle concurrence si l'IITA devenait indépendante.
Mémoire institutionnelle	MA	MR	La mémoire institutionnelle est cruciale pour toutes les organisations. En effet, ce sont les détenteurs de cette mémoire qui connaissent les relations et les antécédents de l'organisation. Le risque que cette mémoire institutionnelle se fragmente ou se perde avec la création d'une organisation indépendante est modéré.
Durée/rapidité	MA	MR	Le processus de transition (création d'une entité juridique, recrutement d'un directeur général, besoins de déplacement physique, etc.) peut prendre plus de temps que la négociation de nouveaux accords dans le cadre d'un arrangement d'hébergement. Le risque que la transition vers un statut indépendant soit plus longue que prévu est modéré.
Prévisibilité	MA	R	En l'absence d'une gestion particulièrement maîtrisée et efficace, la transition vers un statut indépendant crée un environnement très imprévisible pour le Secrétariat, le Conseil d'administration, le GCT et les membres, ce qui représente actuellement un risque important pour l'organisation.
Perturbation	MR	R	Dans la situation actuelle, l'IITA a besoin de stabilité. De toute évidence, les deux possibilités occasionneraient des perturbations (le maintien de l'hébergement nécessiterait une restructuration ; la création d'une entité indépendante ébranlerait fortement la majorité des aspects de l'organisation). Cela dit, la transition vers un statut indépendant comporte plus de risques de perturbations qu'une restructuration interne.

FACTEURS	HÉBERGEMENT À NEW YORK	STRUCTURE INDEPENDANTE À AMSTERDAM	REMARQUES
Alignement avec la philosophie et les valeurs relatives aux données ouvertes	MA	MA	Les deux possibilités sont équivalentes sur ce point.
Promotion du bien commun	MA	MA	Une initiative multipartite hébergée tout comme une organisation sans but lucratif indépendante peuvent promouvoir le bien commun de façon égale.
Évaluation générale	MA	MR	

Résultats de l'évaluation générale des risques et des avantages

Compte tenu de tous les facteurs répertoriés ci-dessus, les deux options comportent des risques et certains avantages. Toutefois, en définitive, l'IITA s'exposerait *actuellement* à des risques plus nombreux et plus importants en devenant une organisation indépendante qu'en restant une initiative multipartite hébergée. De même, les avantages du maintien des modalités actuelles d'hébergement sont bien plus nombreux et importants, même s'il convient d'apporter quelques modifications.

Les deux principaux risques qui accompagnent la création d'une organisation indépendante concernent le manque de prévisibilité et les perturbations.

- Manque de prévisibilité : ce risque touche la plupart des aspects de l'organisation, notamment la régularité du financement, le soutien des donateurs, l'embauche du personnel de haute direction et la capacité de l'IITA à conserver la même présence dans les hautes sphères politiques sur la scène internationale.
- Perturbation : de même, l'organisation serait très probablement déstabilisée par la création d'une entité indépendante, qui aurait des conséquences sur ses activités, sa gestion, la stabilité de ses financements ainsi que ses membres.

Les importants progrès accomplis par l'organisation depuis 2016 pourraient être compromis si la transition vers l'indépendance se faisait prochainement ou de façon prématurée.

Par ailleurs, les arrangements institutionnels d'hébergement actuels confèrent à l'IITA des capacités institutionnelles considérables qui doivent être reconnues. Enfin, on peut raisonnablement s'attendre à ce que la création d'une structure indépendante apporte davantage de flexibilité et d'adaptabilité à l'IITA. À la lumière de ces considérations, la possibilité de conserver une initiative multipartite dans les conditions d'hébergement actuelles semble constituer une solution judicieuse face à d'autres contraintes réelles.

4 Conclusion

Le présent document contient une analyse institutionnelle qui prend la forme d'un diagnostic de l'arrangement institutionnel conclu par l'IITA ainsi que de ses structures et fonctions de gouvernance et de gestion. Il décrit également les coûts, implications juridiques, risques et avantages de deux possibilités qui s'offrent à l'IITA (ici données à titre *indicatif*) : 1) le maintien de l'hébergement au sein du système des Nations Unies à New York, et 2) la création d'une organisation indépendante aux Pays-Bas. Il a été décidé de ne pas y inclure de recommandations précises.

Le présent document est communiqué au Groupe de travail de l'IITA sur les futurs arrangements institutionnels en vue d'éclairer ses échanges sur la question. À la lumière de ce travail, le Groupe de travail doit désormais formuler une proposition claire qui sera adressée au Conseil d'administration et à l'Assemblée des membres avant les réunions de juillet 2018. La prolongation de l'arrangement d'hébergement jusqu'au 31 août 2019 laisse le temps à l'IITA de préparer un plan de travail pour l'année à venir, puis un processus de planification à moyen terme qui indiquera clairement la voie à suivre d'un point de vue institutionnel.

Ce travail analytique et prospectif amènera nécessairement l'IITA à s'engager dans des débats complexes et constructifs, mais en définitive, c'est l'initiative elle-même qui décidera de son avenir. Le présent rapport a pour objectif de guider ces échanges et prises de décision.

Annexe I Parties prenantes consultées

Évaluation actuelle – Discussions menées par le Groupe de travail les 13 et 14 avril 2018

N°	Prénom	Nom de famille	Entreprise/Organisme
1	Bosiljka	Vuković-Simonović	Ministère des Affaires étrangères du Monténégro
2	Eilidh	Simpson	Ministère britannique du Développement international (DFID)
3	Reid	Porter	InterAction
4	Winnie	Kamau	Association des journalistes indépendants
5	Theo	van de Sande	Ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas
6	Isaora Zefania	Romalahy	Bureau du Premier Ministre au sein du gouvernement de Madagascar
7	Eric	Abitbol	Groupe de gestion Universalialia
8	Michael	Lenczner	Powered by Data
9	Corey	Pembleton	Groupe de gestion Universalialia
10	Chiyo	Kanda	Banque mondiale
11	Annelise	Parr	Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)
12	Carolyn	Culey	Development Initiatives (par Skype)
13	Tim	Takona	Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)
14	Mishiko	Seino	UNICEF

Évaluation actuelle : parties prenantes rencontrées en entretien

N°	Prénom	Nom de famille	Entreprise/Organisme
1	Carl	Elmstam	ASDI
2	Bill	Anderson	Development Initiatives
3	Margaret	Thomas	PNUD
4	Rohini	Simbodyal	Development Initiatives
5	Petya	Kangalova	Development Initiatives
6	Argjira	Belegu-Shuku	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)
7	Katrin	Lichtenberg	UNOPS
8	Cillian	O'Cathail	UNOPS
9	John	Adams	DFID
10	Roderick	Besseling	DFID

Évaluation actuelle : Commentaires recueillis sur le forum de discussion (Discuss) de l'IITA

N°	Prénom	Nom de famille	Entreprise/Organisme
1	Andie	Vaughn	Agence des États-Unis pour le développement international
2	Bill	Anderson	Development Initiatives
3	Nyamiye	Hermengilde	Human Health Aid Burundi

Annexe II Travaux consultés

Évaluations et documents externes

- Davies, I., 2015, *External Independent Evaluation of the International Aid Transparency Initiative – Synthesis Report*.
- Davies, I., 2015, *Évaluation de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide : Évaluation de l'IITA en tant qu'initiative politique – Rapport final*.
- Johnson, M. et Lenczner, M., 2017, *Recommandations relatives aux arrangements institutionnels à long terme pour l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide*.
- Manning, R., 2011, *Report on the future Institutional Arrangement for the International Aid Transparency Initiative*.

Plans de travail de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide

- Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA), 2013, « Annex 1a: Annual Workplan and indicative budget Year 1 (April 2013-April 2014) ».
- IITA, 2013, « Annex 1b: Detailed Workplan Year 1 - tentative (April 2013-April 2014) ».
- IITA, 2014, « Paper 3B – IATI Workplan Y2 FY 2014-2015. September 2014 – August 2015 ».
- IITA, 2015, « Paper 6.B – IATI Workplan and Budget Y3 FY 2015-2016 ».
- IITA, 2016, « Document 4C.1 – Programme de travail de l'IITA, années 4 et 5 (2016-2018) ». Réunion de l'Assemblée des membres, 29 et 30 juin 2016, Copenhague, Danemark.

Documents financiers de l'IITA

- Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA), 2013, « Annex 1a: Annual Workplan and indicative budget Year 1 (April 2013-April 2014) ».
- IITA, 2015, « Paper 6.B – IATI Workplan and Budget Y3 FY 2015-2016 ».
- IITA, 2016, « Paper 4C.2 – IATI Budget Y4/5, 2016-2018 ». Réunion de l'Assemblée des membres, 29 et 30 juin 2016, Copenhague, Danemark.
- IITA, 2017, « Document 2A : Rapport sur la situation financière entre l'année 1 et l'année 4 (2013-2017) ». Réunion de l'Assemblée des membres, 3 et 5 octobre 2017, Rome, Italie.
- IITA, 2017, « Paper 2C: Payments of Members Y1 to Y4 ». Réunion de l'Assemblée des membres, 3 et 5 octobre 2017, Rome, Italie.

- IITA, 2018, « Revised IATI Budget Financial Year 5 September 2017 – August 2018, 12 March, 2018 ».
- Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), 2013, « Certified Annual Financial Statement at 31 December 2013 », 01/07/2014.
- UNOPS, 2014, « Certified Annual Financial Statement at 31 December 2014 », 20/05/2015.
- UNOPS, 2015, « Certified Annual Financial Statement at 31 December 2015 », 08/06/2016.
- UNOPS, 2016, « Certified Annual Financial Statement at 31 December 2016 », 18/08/2017.
- UNOPS, 2017, « Certified Annual Financial Statement at 31 December 2017 », 12/02/2018.

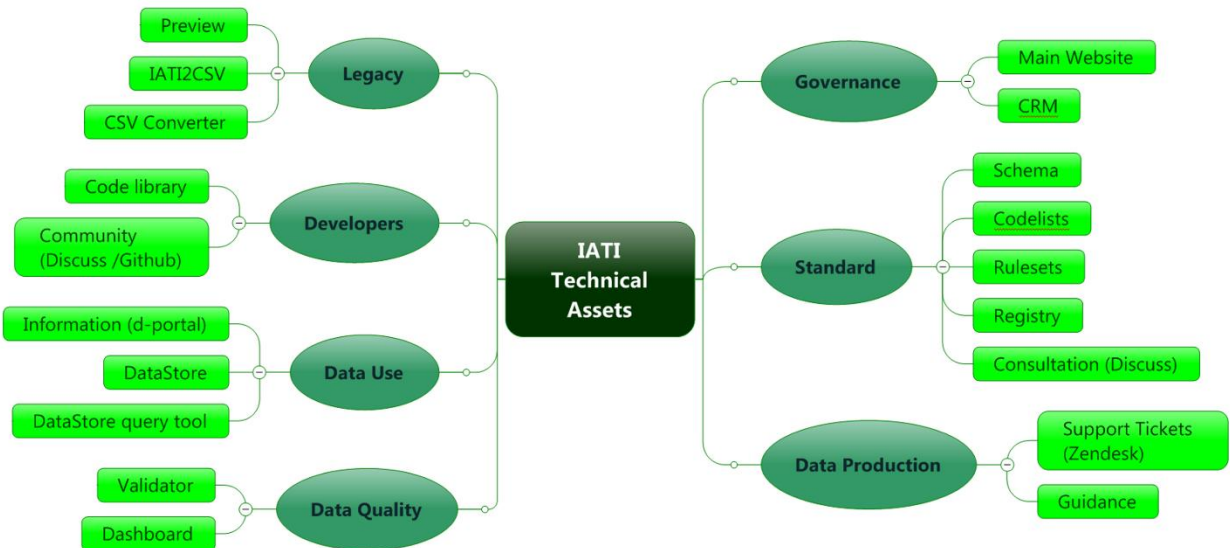
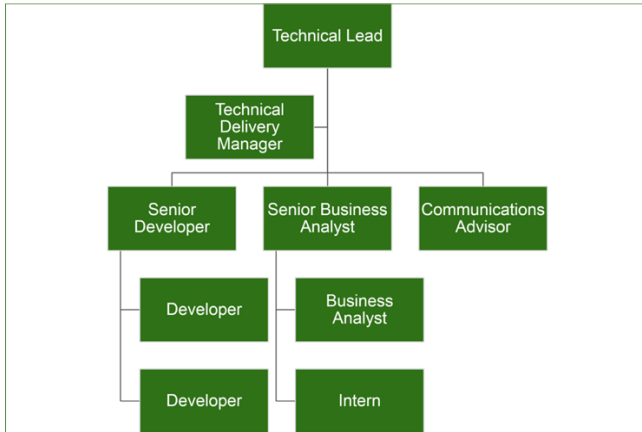
Documents relatifs à la gouvernance interne de l'IITA

- Adams, J. et Elmstam, C., 2017, « IATI Data Use » (Présentation). Réunion de l'Assemblée des membres, 3 et 5 octobre 2017, Rome, Italie.
- Ministère britannique du Développement international (DFID), 2013, « Business Case and Intervention Summary: UK Contribution to the International Aid Transparency Initiative 2013-15 ».
- IITA, 2016, « Members' Assembly Meeting Minutes ». Réunion de l'Assemblée des membres, 29 et 30 juin 2016, Copenhague, Danemark.
- IITA, 2016, *New Terms of Reference. Governing Board and Members' Assembly. February 2016.*
- IITA, 2017, « Document 10 : Révision des procédures de mise à niveau de la norme de l'IITA ». Réunion de l'Assemblée des membres, 3 et 5 octobre 2017, Rome, Italie.
- IITA, 2017, « Document 5 : Point sur les activités de sensibilisation et de communication de l'IITA ». Réunion de l'Assemblée des membres, 3 et 5 octobre 2017, Rome, Italie. Disponible à l'adresse suivante : https://www.aidtransparency.net/wp-content/uploads/2017/09/Paper-5-Outreach-and-Communications-update_FR.pdf
- IITA, 2017, « Members' Assembly Minutes – Discussion of Gaps ». Réunion de l'Assemblée des membres, 3 et 5 octobre 2017, Rome, Italie.
- IITA, 2017, *IATI Data Use Strategy 2017-2019.*
- IITA, 2017, « IATI Governance Analysis: CSO/NGO Constituency Perspective », non daté.
- IITA, 2017, « IATI Institutional Arrangements Secretariat Paper », mai 2017.
- IITA, 2017, « Document 2B : Rapport sur l'état actuel de la mise en œuvre du programme de travail de l'année 4 (sept. 2016-août 2017) ». Réunion de l'Assemblée des membres, 3 et 5 octobre 2017, Rome, Italie.
- Programme des Nations Unies pour le développement, 2018, *Proposal to Extend Consortium Hosting Arrangement to August 31st, 2019*, New York, 23 mars 2018.
- IITA, 2018, *Standard Operating Procedures. Change record – Revision 4*, 31 janvier 2018
- IITA, 2018, « Secrétariat de l'IITA – Qui fait quoi ? »

Documents externes

- Cushman & Wakefield, 2018, *Marketbeat Manhattan Office Q1 2018*.
- Cushman & Wakefield, 2018, *The Netherlands – Office Market Snapshot, First Quarter 2018*.
- DFID, 2010, Policy Paper: 2010 to 2015 government policy: overseas aid transparency (mis à jour le 11 août 2015). Disponible à l'adresse suivante : <https://www.gov.uk/government/publications/2010-to-2015-government-policy-overseas-aid-transparency/2010-to-2015-government-policy-overseas-aid-transparency#appendix-1-international-aid-transparency-initiative>.
- DFID, 2011, « Business Plan 2011-2015 », disponible à l'adresse suivante : https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67658/DFID-business-plan.pdf.
- Commission européenne, 2018, *Eurostat – Statistics Explained. Hourly Labour Costs*, mis à jour en avril 2018. Disponible à l'adresse suivante : http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Hourly_labour_costs.
- Commission européenne, 2018, *VAT rates applied in the Member States of the European Union – Situation at 1st January, 2018*. Taxud.c.1 (2018) – EN. Disponible à l'adresse suivante : https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/vat/how_vat_works/rates/vat_rates_en.pdf.
- Glassdoor.ca, 2018, « Executive Director – Non Profit Salaries in New York City, NY ». Disponible à l'adresse suivante : https://www.glassdoor.ca/Salaries/new-york-city-executive-director-non-profit-salary-SRCH_IL0,13_IM615_KO14,43.htm.
- Institut européen d'administration des affaires, 2018, *The Global Talent Competitiveness Index 2018*, Fontainebleau, France.
- Conseil international des agences bénévoles (CIAB), 2016, *High-level Panel on Humanitarian Financing Report to the Secretary General. Too important to fail – addressing the humanitarian financing gap*. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.agendaforhumanity.org/sites/default/files/resources/2018/Jan/%5BHLP%20Report%5D%20Too%20important%20to%20fail%E2%80%94addressing%20the%20humanitarian%20financing%20gap.pdf>.
- CIAB, 2017, *The Grand Bargain: Everything you need to know*. Document d'information disponible à l'adresse suivante : https://www.agendaforhumanity.org/sites/default/files/The%20Grand%20Bargain_Everything%20You%20Need%20to%20Know%20%28ICVA%29_0.pdf
- KPMG, 2018, « Netherlands – Income Tax, 1 January 2018 ». Disponible à l'adresse suivante : <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2011/12/Netherlands-income-tax.html>
- Manpower Group, 2015, *Enquête 2015 sur la pénurie de talents*. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.manpowergroup.fr/penuriedetalents2015/>.
- Département du travail de New York, 2018, statistiques relatives à l'emploi dans la région de la ville de New York. Disponibles à l'adresse suivante : <https://www.labor.ny.gov/stats/nyc/NYC%20Hours%20Earnings.xls>.
- PricewaterhouseCoopers, 2017, *Doing Business aux Pays-Bas, 2017*. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-doing-business-aux-pays-bas-2017.pdf>

Annexe III Structure et biens de l'équipe technique



Annexe IV Ventilation des coûts de l'analyse des possibilités

Calculs relatifs aux charges d'exploitation

Les locations annuelles de bureaux situés à des emplacements privilégiés sont 31 % moins chères à Amsterdam⁴³ (52,50 dollars US le pied carré ou 537,12 dollars US le mètre carré) qu'à New York⁴⁴ (Manhattan : 72,13 dollars US le pied carré ou 776,40 dollars US le mètre carré). Dans d'autres villes néerlandaises, les prix sont encore nettement plus bas (p. ex., 250 dollars US le mètre carré à La Haye). Dans la mesure où le Secrétariat de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA) compte actuellement 10 membres (Programme des Nations Unies pour le développement [PNUD], Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets [UNOPS] et Development Initiatives [DI] inclus), un espace de bureau d'environ 150 à 180 mètres carrés serait nécessaire, ce qui coûterait par an 537,12 dollars US x 150 (180) = 80 568 dollars US (96 681,60 dollars US).

Calculs relatifs aux coûts de base

Le tableau VI.2 présente la ventilation, par poste, des coûts supportés en cas d'arrangement d'hébergement et des coûts des salaires de postes similaires à Amsterdam. Les salaires ont été calculés à partir des données du site Internet glassdoor.nl et des salaires moyens mensuels et annuels par ville. Aux fins de comparaison, les salaires moyens de New York et Amsterdam sont aussi indiqués dans le tableau IV.1.

Tableau IV.1 Salaires moyens à New York et Amsterdam

VILLE	SALAIRE MOYEN NET	COÛT HORAIRE MOYEN DE LA MAIN-D'ŒUVRE	SALAIRES DE DIRIGEANTS COMPARABLES
Amsterdam	2 977,00 dollars US	41,50 dollars US ⁴⁵	81 110 dollars US ⁴⁶
New York	4 091,24 dollars US	35,82 dollars US ⁴⁷	129 029 dollars US ⁴⁸

⁴³ Cushman & Wakefield, 2018, *The Netherlands – Office Market Snapshot, First Quarter 2018*.

⁴⁴ Cushman & Wakefield, 2018, *Marketbeat Manhattan Office Q1 2018*.

⁴⁵ Commission européenne, 2018, *Eurostat – Statistics Explained. Hourly Labour Costs*, mis à jour en avril 2018. Disponible à l'adresse suivante : http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Hourly_labour_costs.

⁴⁶ Moyenne calculée à partir des salaires des dirigeants de deux organisations sans but lucratif implantées à Amsterdam (1. <https://icdi.nl/media/uploads/publications/auditors-financial-report-icdi-2016.pdf> ; 2. ACIPP - 70 000 dollars US <https://www.glassdoor.nl/Salarissen/ACIPP-Salarissen-E625007.htm>).

⁴⁷ Département du travail de New York, 2018, statistiques relatives à l'emploi dans la région de la ville de New York. Disponibles à l'adresse suivante : <https://www.labor.ny.gov/stats/nyc/NYC%20Hours%20Earnings.xls>.

Tableau IV.2 Ventilation des coûts de base, charges d'exploitation et coûts de transition

FACTEUR	HÉBERGEMENT À NEW YORK (EN DOLLARS US)		STRUCTURE INDÉPENDANTE – AMSTERDAM (EN DOLLARS US)	
	Coûts de base (rémunération du personnel) – Secrétariat ⁴⁹⁵⁰	PNUD	1 × Coordonnateur à 292 899 (en nature) 1 × Chargé de soutien de la haute direction à 39 108 (en nature) Total du PNUD – 332 007 (en nature)	Gestion
			Activités	1 × Chargé de soutien aux projets à 60 000 0,4 × Gestionnaire de projet à 30 400 (76 000 par an) 0,2 × Directeur technique de l'IITA à 29 665
	UNOPS	1 × Spécialiste logistique, administratif, financier à 121 639 0,5 × Responsable de la transparence et des communications à 52 345 0,5 × Analyste de la transparence et des communications à 40 345 1 × Chargé de soutien de la haute direction à 15 000 (en nature) Services de soutien –109 658 Total des coûts en espèces de l'UNOPS – 323 987	Finances	1 × Directeur financier (Spécialiste logistique, administratif, financier) à 120 000

⁴⁸ Glassdoor.ca, 2018, « Executive Director – Non Profit Salaries in New York City, NY ». Disponible à l'adresse suivante : https://www.glassdoor.ca/Salaries/new-york-city-executive-director-non-profit-salary-SRCH_IL.0,13_IM615_KO14,43.htm

⁴⁹ Le cas échéant, le fractionnement des salaires permet de comparer équitablement la structure des salaires appliquée selon l'arrangement d'hébergement actuel, ceux-ci étant calculés en fractions d'équivalents temps plein. Par exemple, 0,5 représenterait la moitié d'un salaire à plein temps.

⁵⁰ Source utilisée pour les coûts du personnel du Secrétariat : IITA, 2018, *IATI Budget Financial Year 5 September 2017 – August 2018*. Les montants totaux figurant dans le tableau ont été mis à jour d'après la révision de mars 2018, ce qui occasionne quelques écarts entre cette ventilation des salaires du personnel et les totaux.

FACTEUR	HÉBERGEMENT À NEW YORK (EN DOLLARS US)		STRUCTURE INDÉPENDANTE – AMSTERDAM (EN DOLLARS US)	
	DI	0,2 × Directeur technique de l'IITA à 29 665 0,2 × Directeur des partenariats stratégiques à 30 844 0,4 × Chef de projet à 30 546 1 × Consultant en communication à 75 422 1 × Responsable de l'IITA à 101 316 TOTAL pour DI (Secrétariat) – 272 988	Analystes de la communication/des activités	1 × Chargé/analyste de la communication à 35 000 1 × Consultant en communication à 60 000 0,8 × Analyste principal des activités et des données à 66 281 1 × Analyste des activités et des données à 64 949 1 × Analyste des activités et des données à 75 140
Sous-total des salaires du Secrétariat		En nature – 387 007 En espèces – 497 122		En espèces – 784 835
Coûts de base (rémunération du personnel) – Équipe technique		1 × Développeur à 73 778 0,8 × Analyste principal des activités et des données à 67 495 1 × Analyste des activités et des données à 66 040 2 × Développeur à 76 529 1 × Analyste des activités et des données à 76 529		1 × Développeur à 72 442 2 × Développeur à 63 395
Sous-total des salaires de l'équipe technique		436 900		199 232
Total des salaires⁵¹		En nature – 410 823 En espèces – 1 043 485		En espèces – 984 067
Charges d'exploitation – loyer et services publics		Coûts centraux (DI) – 91 984 Contribution en nature du PNUD aux coûts de fonctionnement des bureaux		80 568 – Loyer (annuel) 50 000 – Coûts (initiaux) liés à l'acquisition de logiciels, matériels et équipements de bureau
Services de soutien financier et frais de gestion		Frais de gestion (UNOPS) 8 % – 61 393 Frais de gestion (UNOPS) 1 % – 18 740 Frais de gestion (PNUD) 8 % – 58 873		Frais administratifs liés aux salaires ; environ 10 % des salaires 98 406,7

⁵¹ IITA, 2018, « Revised IATI Budget Financial Year 5 September 2017 – August 2018 ». Disponible à l'adresse suivante : <https://www.aidtransparency.net/wp-content/uploads/2018/04/IATI-budget-Y5-revised-VFb-12Mar18.pdf>.

FACTEUR	HÉBERGEMENT À NEW YORK (EN DOLLARS US)	STRUCTURE INDÉPENDANTE – AMSTERDAM (EN DOLLARS US)
Frais de constitution de la fondation (« Stichting »)		4 662,60
Autres frais de transition (frais d'embauche)		60 000 26 297,10 (frais de demande d'embauche de trois employés internationaux)
Coûts juridiques indirects (annuels)		30 000 ⁵²
Total des coûts de base et charges d'exploitation (contributions en nature non comprises)	En nature : 410 823 + la contribution du PNUD aux coûts de fonctionnement des bureaux En espèces – 1 276 995	1 334 001,40
Total en espèces et en nature	1 687 818 + la contribution du PNUD aux coûts de fonctionnement des bureaux	1 334 001,40
Coûts de transition ponctuels		86 297,10 + 4 662,60 + 50 000 = 140 959,70
Autres coûts annuels (loyer, frais juridiques, coûts de base)		98 406,70 + 80 568 + 30 000 = 208 974,70
Total des coûts de transition estimés		349 934,40

Tableau IV.3 Impôts à New York et Amsterdam

VILLE	IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS	TVA	EXONÉRATION FISCALE POUR LES ACTIVITÉS SANS BUT LUCRATIF
Amsterdam	25 %	21 %	Oui
New York	N/A	N/A	N/A

⁵² D'après les estimations des frais juridiques liés à la transition d'une organisation de cette taille.

Tableau IV.4 *Tableau de l'impôt sur le revenu applicable en 2018 aux résidents et non-résidents (Pays-Bas)⁵³*

TRANCHE	DOLLARS US	DOLLARS US	TAUX DE L'IMPÔT SUR LE REVENU (%)	TAUX DES COTISATIONS SOCIALES (%)
1	0	24 053,46	8,90	27,65
2	24 054,65	40 595,43	13,20	27,65
3	40 596,63	81 810,65	40,85	0,00
4	81 811,84	Supérieur	51,95	0,00

Tableau IV.5 *Indices du coût de la vie*

VILLE	COÛT DE LA VIE	INDICE DES LOYERS	COÛT DE LA VIE ET LOYER	INDICE DU COÛT DES PROVISIONS	INDICE DES PRIX EN RESTAURANT	INDICE DU POUVOIR D'ACHAT LOCAL
Amsterdam	86,02	57,31	72,42	67,17	90,73	100,51
New York (données de référence)	100	100	100	100	100	100

Tableau IV.6 *Indices du coût de la vie en termes relatifs*

VILLE	COÛT DE LA VIE	INDICE DES LOYERS	COÛT DE LA VIE ET LOYER	INDICE DU COÛT DES PROVISIONS	INDICE DES PRIX EN RESTAURANT	INDICE DU POUVOIR D'ACHAT LOCAL
Amsterdam	13,98 % moins cher	42,69 % moins cher	27,58 % moins cher	32,83 % moins cher	9,27 % moins cher	0,51 % moins cher
New York (données de référence)	100	100	100	100	100	100

En ce qui concerne les autres aspects du niveau de vie, Amsterdam est considérée comme moins chère que New York sur le plan des loyers résidentiels et d'un niveau comparable pour les coûts de garde d'enfants et des services publics. D'une manière globale, Amsterdam est également mieux classée quant à la qualité générale des soins de santé.

⁵³ KPMG, 2018, « Netherlands – Income Tax, 1 January 2018 ». Disponible à l'adresse suivante : <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2011/12/Netherlands-income-tax.html>.

Tableau IV.7 Comparaison des coûts d'une sélection de biens de consommation

VILLE	T1 EN CENTRE-VILLE	T3 EN CENTRE-VILLE	GARDE D'ENFANTS	ÉCOLE PRIMAIRE INTERNATIONALE	CHARGES (APPARTEMENT DE 85 M ²)	INDICE DES SOINS DE SANTÉ ⁵⁴
Amsterdam	1 806,31 dollars US	3 070,77 dollars US	1 907,60 dollars US	9 365,88 dollars US	192,96 dollars US	72,21
New York	3 133,96 dollars US	6 155,62 dollars US	1 864,38 dollars US	30 312,50 dollars US	126,98 dollars US	64,98

⁵⁴ L'indice des soins de santé donne une estimation de la qualité générale du système de soins de santé, des professionnels de santé, de l'équipement, du personnel, des médecins, des coûts, etc. De plus amples informations sur la méthodologie appliquée sont accessibles à l'adresse suivante : https://www.numbeo.com/health-care/indices_explained.jsp.