

Livrable 1 : Benchmark international pour la création de la Coalition pour l'Accès à l'Energie Durable



Adil Youssfi – International Consultant
Finance & Gouvernance Changement climatique



*Au service
des peuples
et des nations*

Table des matières

INITIATIVE DE L'AFRIQUE POUR LES ÉNERGIES RENOUVELABLES	3
<i>Type d'organisation</i>	<i>3</i>
<i>Statut juridique.....</i>	<i>3</i>
<i>Membres</i>	<i>3</i>
<i>Zone géographique/bénéficiaires</i>	<i>3</i>
<i>Objectifs/Cible.....</i>	<i>4</i>
<i>Ressources financières.....</i>	<i>4</i>
<i>Modèle de gouvernance.....</i>	<i>5</i>
<i>Locaux du Secrétariat</i>	<i>6</i>
<i>Zones de travail</i>	<i>6</i>
<i>Type de projets</i>	<i>6</i>
<i>Rôle et composition des organes de gouvernance</i>	<i>7</i>
ALLIANCE SOLAIRE INTERNATIONALE	11
<i>Statut juridique.....</i>	<i>11</i>
<i>Membres</i>	<i>11</i>
<i>Zone géographique opérationnelle/bénéficiaires.....</i>	<i>11</i>
<i>Objectifs/Cible.....</i>	<i>11</i>
<i>Ressources financières.....</i>	<i>11</i>
<i>Modèle de gouvernance.....</i>	<i>12</i>
<i>Locaux du Secrétariat</i>	<i>13</i>
<i>Priorités stratégiques</i>	<i>13</i>
<i>Rôle et composition des organes de gouvernance</i>	<i>14</i>
AGENCE INTERNATIONALE POUR LES ÉNERGIES RENOUVELABLES.....	18
<i>Statut juridique.....</i>	<i>18</i>
<i>Membres</i>	<i>18</i>
<i>Zone géographique opérationnelle/bénéficiaires.....</i>	<i>18</i>
<i>Activités</i>	<i>18</i>
<i>Objectifs stratégiques (Stratégie à moyen terme 2018-2022)</i>	<i>19</i>
<i>Priorités stratégiques (Stratégie à moyen terme 2018-2022).....</i>	<i>20</i>
<i>Ressources financières.....</i>	<i>20</i>
<i>Locaux du Secrétariat</i>	<i>20</i>
<i>Modèle de gouvernance.....</i>	<i>20</i>
<i>Rôle et composition des organes de gouvernance</i>	<i>21</i>
<i>Structure organisationnelle de l'IRENA et répartition des postes</i>	<i>25</i>

SYNTHÈSE DU BENCHMARK	26
<i>Postulats de départ (Source : Appel d'offres et échanges).....</i>	<i>26</i>
<i>Objectifs (Source : Appel d'offres)</i>	<i>26</i>
<i>Critère de l'analyse</i>	<i>26</i>
ANNEXES : Tableaux d'appréciation du Benchmark par rapport aux orientations stratégiques de la CAED	29
<i>Tableau de synthèse et d'appréciation de l'AREI Vs CAED.....</i>	<i>30</i>
<i>Tableau de synthèse et d'appréciation de l'ISA Vs CAED.....</i>	<i>31</i>
<i>Tableau de synthèse et d'appréciation de l'IRENA R Vs CAED.....</i>	<i>32</i>

INITIATIVE DE L'AFRIQUE POUR LES ÉNERGIES RENOUVELABLES

(Source : <http://www.AREI.org>)

Type d'organisation

Organisation internationale, sous mandat de l'Union Africaine, et approuvée par les chefs d'État et de gouvernement africains sur les changements climatiques (CAHOSCC).

Statut juridique

L'Initiative de l'Afrique pour les énergies renouvelables (AREI) est fortement ancrée dans les processus politiques et décisionnels africains existants. Elle possède la personnalité juridique et dispose de la capacité juridique nécessaire à l'exercice de ses fonctions et à la protection de ses intérêts. Dans le cadre des dispositions relatives à l'accueil, le personnel de l'Unité Indépendante de mise en œuvre (UDI) et les participants aux réunions de l'AREI doivent bénéficier des privilèges et immunités nécessaires à l'accomplissement de leurs fonctions officielles.

Commentaire : *La personnalité juridique est porteuse d'un formalisme institutionnel et administratif qui ne présente aucune contribution intrinsèque et effective à la réalisation des cibles/objectifs et risque de noyer la coalition dans un excès de bureaucratie.*

Par ailleurs, la mise en place d'une coalition dotée d'une personnalité juridique distincte de ses membres semble moins efficace qu'un cadre conventionnel, ce dernier étant plus inclusif et proactif. En effet, à moyen terme, le risque d'un détachement des intérêts de l'organisation de ceux des membres reste très élevé.

Membres

États africains.

Zone géographique/bénéficiaires

Afrique/pays africains.

Objectifs/Cible

Les deux objectifs généraux de l'AREI, alignés sur l'Agenda 2063, les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies et d'autres objectifs régionaux et mondiaux pertinents, y compris le New Deal pour l'énergie en Afrique, sont les suivants :

1. Contribuer à la réalisation du développement durable, améliorer le bien-être et soutenir un développement économique sain en assurant l'accès universel à des quantités suffisantes d'énergie propre, appropriée et abordable; et
2. Aider les pays africains à passer à des systèmes d'énergie renouvelable qui soutiennent leurs stratégies de développement à faible émission de carbone tout en renforçant la sécurité économique et énergétique.

AREI aspire à développer au moins 10 GW de nouvelle capacité de production d'énergie renouvelable d'ici 2020 et au moins 300 GW d'ici 2030.

Ressources financières

L'AREI est financée par diverses sources, *notamment* :

- a) Les activités de l'AREI, y compris l'UDI et le Comité Technique, seront financées au moyen d'ententes de financement convenues et approuvées conjointement avec l'UDI hôte.
- b) Les projets et programmes attribués/conformes à l'AREI seront financés par (i) le fonds fiduciaire AREI ou (ii) d'autres instruments et canaux financiers approuvés par le Conseil.

AREI avait bénéficié d'un engagement de 10 milliards de dollars pris lors de la COP 21 à Paris en 2015. Les partenaires internationaux avaient indiqué qu'ils avaient engagé 1,8 milliard d'euros de dons et 6 milliards d'euros sous forme de prêts concessionnels pour des projets liés aux énergies renouvelables en Afrique.

À court terme (phase 1, avant 2020), des ressources financières d'au moins 10 milliards USD en subventions nouvelles et supplémentaires sont nécessaires pour les domaines de travail de l'AREI. Les tâches immédiates sont les suivantes : 1) financer la création et l'opérationnalisation de l'Unité Indépendante de mise en œuvre de l'AREI afin qu'elle puisse effectuer les travaux d'analyse, de préparation et de planification requis, et (2) assurer des fonds pour fournir des incitations initiales et un soutien financier à l'investissement pour les projets d'énergie renouvelable au niveau national (soit par l'intermédiaire du Fonds d'affectation spéciale de l'AREI, soit par d'autres, Chaînes attribuées à l'AREI).

Au cours de la phase 2020-2030 de l'initiative, tous les pays africains devraient s'engager et, grâce au soutien politique et autre de l'AREI, mettre en œuvre des plans et des investissements dans le domaine des énergies renouvelables au cours des décennies à venir.

Commentaire : *L'absence d'engagement financier clair et formel de la part des pays membres est une faiblesse majeure et une source de risque élevé pour l'efficacité et la durabilité de l'Initiative. Cela laisse l'Initiative entièrement à la merci des promesses et des contributions faites par les pays riches et les organisations qui en dépendent.*

Modèle de gouvernance

La structure de gouvernance et d'organisation de l'AREI comprend : un Conseil d'Administration, un Comité Technique, une Unité Indépendante de mise en œuvre (UDI) et un fiduciaire (voir les détails dans le tableau ci-dessous) :

- **Conseil d'Administration :** Son rôle est de garantir l'appropriation de l'Initiative par les Africains, d'assurer une supervision et une vision stratégiques, de mobiliser un soutien politique, d'encourager et de stimuler les efforts de mobilisation des ressources, de superviser la mise en œuvre et de conclure des accords juridiques avec les entités faisant office d'administrateur. Sa composition comprend notamment cinq chefs d'État africains, un représentant de chacune des cinq sous-régions de l'Afrique¹, qui sont les principaux membres du Conseil d'Administration et ont le droit de participer à la prise de décision. Les décisions du Conseil sont prises par consensus entre les principaux membres du Conseil.
- **Comité Technique :** Son rôle est de conseiller l'UDI et de fournir au Conseil des recommandations pour la prise de décision. Il est composé d'un panel d'au moins onze membres (experts de haut niveau ayant une expérience avérée dans les secteurs pertinents des domaines de travail de l'AREI sur le continent ou dans les pays en développement, agissant à titre personnel) nommés par le Conseil, en plus du chef de l'UDI en tant que membre de droit.
- **Unité Indépendante de mise en œuvre :** Elle fait office de secrétariat indépendant et doit rendre compte au Conseil d'Administration. Elle est composée de 4 membres, dont 3 consultants et son directeur (selon une décision du Conseil d'Administration, l'équipe de l'UDI ne doit pas dépasser 5 personnes à temps plein).

Commentaire : *La participation directe des chefs d'État pourrait donner une forte impulsion politique à l'initiative. Néanmoins, elle pourrait aussi être une source de formalisme, de lourdeur et de rigidité dans les processus de fonctionnement. Elle peut être une source de volatilité en raison des changements de chefs d'État et des conflits régionaux.*

En outre, les fonctions du Comité Technique et de l'UDI sont orientées pour servir le Conseil d'Administration. Ce modèle implique une gouvernance hautement centralisée. Pour cette

¹ Afrique de l'Ouest, Afrique du Nord, Afrique Australe, Afrique Centrale et Afrique de l'Est

raison, leur valeur ajoutée directe pour les pays membres pourrait être très faible et ne pourrait pas stimuler efficacement la capacité de construction et l'autonomie des États membres en termes d'identification, d'évaluation, de construction et de gouvernance de projets et d'élaboration de politiques publiques adéquates et efficaces. Tous ces volets sont inappropriés aux projets durables.

Locaux du Secrétariat

L'Unité Indépendante de mise en œuvre vient de déménager à Abidjan et y est en cours d'installation.

Zones de travail

9 domaines de travail distincts tels que décrits dans le plan d'action de l'AREI :

- Activités principales : 1) Cartographie des expériences et des activités pour une meilleure coordination des initiatives existantes et futures en matière d'ER. 2) Renforcement des cadres politiques, réglementaires, de soutien et d'incitation. 3) Mobilisation/ renforcement des capacités des parties prenantes à tous les niveaux. 4) Le financement. 5) Soutien au développement de projets
- Activités intersectorielles: 6) Évaluations socioéconomiques et environnementales des technologies des énergies renouvelables. 7) Engagement multipartite 8) Observatoire du suivi et de l'évaluation du contexte plus large. 9) Communications et sensibilisation.

Un principe fondamental guidant la stratégie de mise en œuvre est qu'il n'existe pas de formule unique pour réussir sur l'ensemble du continent. Chaque pays devra identifier ses propres forces et faiblesses et formuler ses propres stratégies pour obtenir des résultats.

Type de projets

Catégorie A (Élaboration de politiques/programmes) :

- Instruments économiques, mesures incitatives et d'atténuation des risques et tarifs de rachat, réorientation des subventions, approvisionnements, etc. ;
- Instruments réglementaires et juridiques ;
- Renforcement des capacités ;
- Information et éducation ;
- Financement public de la recherche, du développement et du déploiement de technologies ;
- Impact sur l'environnement, technologie et évaluation des risques, politiques en matière d'égalité des sexes, garanties sociales et environnementales et participation du public ;
- Coordination des projets d'énergies renouvelables en cours/prévus.

Catégorie B (Installations d'énergie renouvelable au sol):

- Solaire photovoltaïque et thermique ;
- Générateurs d'énergie éolienne (électrique et non électrique) ;
- Biomasse ;
- Hydroélectricité (en particulier micro-, petite et moyenne échelle) ;
- Géothermique ;
- Marin ;
- Transport/distribution/stockage pertinent pour les énergies renouvelables ;
- Mesures d'efficacité énergétique.

Rôle et composition des organes de gouvernance

Champs de référence	Règles/modèles adoptés
Gouvernance	La structure de gouvernance et d'organisation de l'AREI comprend : un Conseil d'Administration, un Comité Technique, une Unité Indépendante de mise en œuvre (UDI) et un fiduciaire.
Conseil d'Administration	
Rôle	Le rôle principal du Conseil est d'assurer l'appropriation de l'Initiative par les Africains, de fournir une supervision et une vision stratégiques, de mobiliser le soutien politique, d'encourager et de conduire les efforts de mobilisation des ressources, de superviser la mise en œuvre et de conclure des accords juridiques avec les entités servant d'administrateur d'hôte aux organes liés à l'AREI et d'autres entités, le cas échéant, y compris, entre autres, l'approbation de : a) les politiques générales d'AREI, y compris les politiques de financement et les directives d'approbation des projets/programmes ; b) les états financiers vérifiés et le rapport annuel ; c) le programme de travail annuel et les budgets opérationnels de l'UDI et de l'administrateur ; d) la reconstitution des ressources de l'UDI et du Fonds d'affectation spéciale ; e) la nomination du chef de l'UDI ; f) la composition du Comité Technique sur la base des recommandations de l'UDI ; g) l'attribution par l'AREI des projets et des programmes, ainsi que du financement du Fonds d'affectation spéciale, sur la base d'une évaluation par rapport aux critères de l'AREI et des recommandations de l'UDI avec le soutien du Comité Technique ; et h) les amendements à l'Instrument de gouvernance sur la base des recommandations du Comité Technique et de l'UDI. Le Conseil fournit des mises à jour régulières sur les progrès de l'AREI au Sommet de l'Union africaine.

Composition	a) Cinq chefs d'État africains, un représentant chacune des cinq sous-régions d'Afrique, qui seront les principaux membres du Conseil d'Administration ayant le droit de participer à la prise de décisions; b) Le coordonnateur du CAHOSCCO qui participe en tant que membre d'office du Conseil d'Administration et participe aux discussions sans avoir le droit de participer à la prise de décisions; et c) le président de la CUA (Commission de l'Union Africaine), qui participe en tant que membre <i>d'office</i> du Conseil et participe aux discussions sans avoir le droit de participer à la prise de décision. Les représentants de deux partenaires non régionaux de l'AREI (France et l'Union Européenne) participent aux réunions du Conseil d'Administration en tant qu'observateurs permanents sans avoir le droit de participer à la prise de décision. Les réunions du Conseil seront ouvertes aux observateurs des principaux groupes qui ont été accrédités pour participer à la réunion, conformément au Règlement intérieur. Le conseil nomme son président parmi les principaux membres du conseil, conformément au règlement intérieur.
Prise de décision	Les décisions du conseil sont prises par consensus entre les principaux membres du Conseil d'Administration. Si tous les efforts pour parvenir à un consensus entre les membres principaux du Conseil sont restés vains et qu'il est impossible de parvenir à un consensus, les membres principaux du Conseil adoptent leurs décisions selon un processus qu'ils déterminent. Une majorité des deux tiers des membres principaux du Conseil doit être présente à une réunion pour constituer le quorum. Le Conseil d'Administration se réunit deux fois par an, à moins que les affaires de l'AREI n'exigent qu'il en soit autrement. Les réunions du Conseil sont convoquées par le président ou à la demande des deux tiers des membres, aux endroits et aux moments nécessaires. Le Conseil adopte son propre règlement intérieur et approuve le règlement intérieur du Comité Technique.

Champs de référence	Règles/modèles adoptés
Comité Technique	
Rôle	Servir l'UDI avec des conseils et servir le Conseil d'Administration avec des recommandations pour la prise de décision. Les principaux rôles du Comité Technique comprennent, entre autres: a) fournir des conseils objectifs, stratégiques et techniques sur les plans de travail, les rapports, les politiques, les stratégies opérationnelles, les projets et les approches programmatiques

	de l'AREI conformément au Cadre et au Plan d'action de l'AREI; b) examiner et recommander pour approbation par le Conseil d'Administration les projets et programmes à attribuer et à financer par le Fonds d'Affectation Spéciale, sur la base de l'évaluation par l'UDI; c) soutenir et permettre la cohérence avec d'autres initiatives et partenaires stratégiques, notamment par une participation multipartite accrue; et d) évaluer périodiquement les opérations par rapport à son cadre et à son orientation à plus long terme.
Composition	Des experts de haut niveau ayant une expérience avérée dans les secteurs pertinents dans les domaines de travail de l'AREI (tels que les énergies renouvelables, l'environnement, le développement, le climat, l'économie et l'investissement) sur le continent ou dans les pays en développement, agissant à titre personnel, seront mis en place pour donner des conseils sur les activités de l'AREI et répondre aux besoins du Conseil et de l'UDI. Le Comité Technique fait rapport au Conseil d'Administration. Le Comité Technique est composé d'un panel d'au moins onze membres, en plus du chef de l'UDI en tant que membre de <i>droit</i>, et nommés par le conseil, sur la base de critères spécifiques qui comprennent, entre <i>autres</i>: la diversité régionale, la diversité des domaines d'expertise, la diversité des parties prenantes, la représentation équilibrée des sous-régions et la prise en compte de l'équilibre entre les sexes, le cas échéant.
Prise de décision	Il se réunit au moins deux fois par an ou aussi souvent que nécessaire pour lui permettre de s'acquitter de ses responsabilités. Le président du Comité Technique présentera les rapports du comité au Conseil d'Administration en consultation avec l'UDI. Le Comité Technique consultera l'UDI et demandera ses points de vue et ses recommandations sur les questions pertinentes avant de soumettre des éléments au Conseil pour approbation.

Champs de référence	Règles/modèles adoptés
Unité Indépendante de mise en œuvre	
Rôle	L'IDU fait office de secrétariat indépendant de l'Initiative et est responsable devant le Conseil d'Administration, auquel il rend compte. Son rôle est de fournir un soutien au Conseil d'Administration et au Comité Technique ainsi qu'à la mise en œuvre de l'AREI, notamment par les moyens suivants a) en préparant le programme de travail annuel de l'AREI ; en coordonnant et en menant les activités principales et transversales de l'AREI

	dans tous les domaines de travail de l'AREI ; b) en élaborant et en mettant en œuvre des politiques opérationnelles, y compris des mesures de protection sociale et environnementale ; c) en évaluant les projets et les programmes en fonction des critères de l'AREI pour leur attribution et leur financement par le fonds fiduciaire de l'AREI ; d) en préparant des rapports annuels sur les activités de l'AREI ; e) en suivant et en évaluant les progrès accomplis ; et f) en communiquant et en s'engageant auprès des parties prenantes et des partenaires stratégiques au nom de l'Initiative. L'UDI peut consulter le Comité Technique afin d'obtenir son avis et ses recommandations sur des questions pertinentes avant de soumettre des points au Conseil pour approbation. L'UDI entreprend des activités habilitantes dans tous les domaines de travail fondamentaux et transversaux de l'AREI, conformément au cadre et au plan d'action de l'AREI, et sur la base de plans de travail annuels et à long terme. L'UDI fournira des plateformes de coopération et d'échange d'expériences à travers le continent africain et avec des partenaires internationaux dans les pays en développement et les pays développés, afin de formuler des visions, de renforcer l'ambition, de promouvoir l'apprentissage mutuel des succès et des échecs, et d'accélérer la capacité africaine à déployer des solutions d'énergie renouvelable intelligentes et centrées sur les personnes. Les opérations spécifiques de l'UDI comprendront la production de connaissances et l'engagement direct avec les gouvernements africains, et à travers de multiples parties prenantes pour soutenir le développement de projets et l'élaboration de plans d'action nationaux concrets, de visions à long terme, d'approches politiques globales et transformatrices et de capacités mobilisées et renforcées au niveau national et à travers le continent.
Composition	Le Conseil approuve la description de poste et les qualifications du chef, qui est sélectionné et nommé par le Conseil au moyen d'un processus ouvert, transparent et fondé sur le mérite. La structure et le personnel de l'UDI recommandés par son chef sont examinés et approuvés par le Conseil. Le chef de l'UDI est responsable de la sélection du personnel des UDI au moyen d'un processus fondé sur le mérite, ouvert et transparent. Actuellement, il comprend 4 membres, dont 3 consultants et son directeur (selon une décision du Conseil d'Administration, l'équipe de l'UDI ne devrait pas dépasser 5 employés à temps plein).

ALLIANCE SOLAIRE INTERNATIONALE

(Source : <https://isolaralliance.org>)

Statut juridique

Le Secrétariat de l'Alliance Solaire Internationale (ISA) possède la personnalité juridique en vertu de l'Accord avec le pays hôte, la capacité de contracter, d'acquérir et de disposer de biens meubles et immeubles et d'intenter une action en justice.

En vertu du même accord avec le pays hôte, le Secrétariat de l'ISA jouit des privilèges, des avantages fiscaux applicables et des immunités nécessaires à son siège pour s'acquitter en toute indépendance de ses fonctions et programmes, approuvés par l'Assemblée.

Sur le territoire de chaque Membre, sous réserve de sa législation nationale et conformément à un accord distinct, si nécessaire; le Secrétariat de l'ISA peut jouir de l'immunité et des privilèges nécessaires à l'exercice indépendant de ses fonctions et programmes.

Commentaire : *La personnalité juridique du Secrétariat pourrait renforcer son autonomie. Cependant, elle peut comporter un formalisme institutionnel et administratif qui ne présente aucune contribution intrinsèque et efficace à la réalisation des cibles/objectifs et risque de noyer la coalition dans un excès de bureaucratie.*

Membres

L'adhésion est ouverte aux États qui sont Membres de l'Organisation des Nations Unies.

Zone géographique opérationnelle/bénéficiaires

Global.

Objectifs/Cible

L'ambitieux Plan Stratégique 2022-2026 vise à créer une nouvelle capacité de 1000 GW, à mobiliser un milliard de dollars d'investissements dans l'énergie solaire, à améliorer l'accès à l'électricité pour 1000 millions de personnes et, par conséquent, à réduire les émissions de carbone de 1000 millions de tonnes.

Ressources financières

Les dépenses de fonctionnement du Secrétariat et de l'Assemblée, ainsi que toutes les dépenses liées aux fonctions d'appui et aux activités intersectorielles, constituent le budget de l'ISA. Ils sont couverts par: (i) les contributions volontaires de ses membres, de l'ONU et de ses agences

et d'autres pays; **ii) les contributions volontaires du secteur privé.** En cas de conflit d'intérêts éventuel, le Secrétariat renvoie la question à l'Assemblée pour approbation de l'acceptation de la contribution; **iii) les recettes provenant d'activités spécifiques approuvées par l'Assemblée.** Les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre d'un programme spécifique, autres que les coûts administratifs relevant du budget général, sont évaluées et mobilisées par les pays participant à ce programme, avec le soutien et l'assistance du Secrétariat.

Les activités financières et administratives de l'ISA autres que les programmes peuvent être sous-traitées à une autre organisation, conformément à une entente distincte qui doit être approuvée par l'Assemblée.

Le plan de mobilisation d'un milliard d'USD pour la mise en œuvre du Plan Stratégique 2022-2026 comprend : (i) 700 millions d'USD pour le mécanisme d'atténuation des risques de financement mixte avec des sources de financement mixtes provenant des secteurs public, privé et philanthropique avec des attentes de rendement différentes. Il est donc proposé de mélanger les fonds reçus afin d'atténuer les risques au niveau des projets ; (ii) un financement de base de 30 millions de dollars pour le secrétariat de l'ISA ; (iii) 270 millions de dollars par le biais d'un fonds fiduciaire multidonateurs et de fonds affectés ; les bailleurs de fonds cibles étant le secteur philanthropique et les États souverains.

Commentaire : *L'absence d'engagement financier obligatoire et formel de la part des pays membres pourrait être une cause de faiblesse et une source de risque élevé pour l'efficacité et la durabilité de l'Initiative. Cela laisse l'Initiative dépendante de la volonté des pays riches et du secteur privé, ce qui pourrait soulever d'importants conflits d'intérêts.*

Modèle de gouvernance

La structure de gouvernance de l'ISA comprend : l'Assemblée, un Comité Directeur provisoire (une fois l'ISA établie, le Comité Directeur international de l'ISA cesse d'exister), des comités et le Secrétariat.

- **Assemblée:** son rôle est de prendre toutes les décisions nécessaires concernant la poursuite de la mise en œuvre de l'objectif de l'ISA. L'Assemblée prend toutes les décisions nécessaires concernant le fonctionnement de l'administration chargée de la recherche internationale, y compris la sélection du Directeur Général et l'approbation du budget de fonctionnement.
- **Comités :** 5 comités, dont le comité permanent et 4 comités régionaux (Afrique ; Asie-Pacifique ; Amérique latine et Caraïbes ; Europe et autres). Ils fournissent des conseils et des orientations stratégiques sur le fonctionnement de l'ISA et facilitent la mise en œuvre de divers programmes, projets et activités de l'ISA. Le Comité permanent remplit toutes les fonctions qui peuvent lui être déléguées par l'Assemblée. Les

questions ayant des implications financières substantielles pour l'ISA, y compris celles recommandées par les comités de l'ISA, devront être spécifiquement soumises à l'examen de la Commission Permanente en première instance dans le Programme de Travail et le Budget. Le Comité permanent comprend deux représentants de chacune des quatre régions, qui feront office de vice-présidents du Comité permanent. Les pays membres de l'ISA qui contribuent financièrement au renforcement de l'ISA auront le droit de siéger en tant que membres supplémentaires avec droit de vote, à condition que le nombre de membres supplémentaires ne dépasse pas neuf membres à un moment donné.

- **Secrétariat** : Il comprend 3 activités de soutien clés : plaidoyer et analyse, renforcement des capacités et mise en œuvre de programmes.

***Commentaire** : L'organisation est orientée vers un plan stratégique. Elle est adéquate et flexible. Cependant, le modèle établi pour les membres supplémentaires (avec droit de vote) du Comité permanent, qui est le cœur de l'Initiative, peut soulever des conflits d'intérêts critiques favorisant les membres les plus riches pour les questions stratégiques comme pour les questions opérationnelles, d'autant plus que les membres les plus riches pourraient devenir des membres permanents au sein du Comité permanent.*

Locaux du Secrétariat

Le secrétariat est établi en Inde.

Priorités stratégiques

Six priorités découlant du Plan Stratégique 2022-206 de l'ISA : **(i)** soutien à l'analyse et au plaidoyer pour tous les pays membres de l'ISA; **ii)** Aide au renforcement des capacités de tous les pays en développement membres de l'ISA; **iii)** Appui programmatique à tous les PMA et PEID membres de l'ISA; **iv)** Instruments d'atténuation des risques et mobilisation des investissements; **v)** Assurer la viabilité financière de l'ISA, compte tenu du caractère volontaire des contributions et de la réduction des revenus des placements; **vi)** Renforcement de l'organisation et des capacités du secrétariat de l'ISA.

Rôle et composition des organes de gouvernance

Champs de référence	Règles/modèles adoptés
Gouvernance	La structure de gouvernance et d'organisation de l'ISA comprend : l'Assemblée, le Comité Directeur provisoire (une fois l'ISA établie, le Comité directeur international de l'ISA cesse d'exister), les comités et le secrétariat.
Assemblée	
Rôle	L'Assemblée évalue l'effet global des programmes et autres activités relevant de l'ISA, en particulier en termes de déploiement de l'énergie solaire, de performance, de fiabilité, ainsi que de coût et d'ampleur du financement. Sur la base de cette évaluation, les membres prennent toutes les décisions nécessaires concernant la poursuite de la mise en œuvre de l'objectif de l'ISA. L'Assemblée prend toutes les décisions nécessaires concernant le fonctionnement de l'administration chargée de la recherche internationale, y compris la sélection du Directeur Général et l'approbation du budget de fonctionnement.
Composition	L'Assemblée comprend tous les membres et se réunit chaque année au niveau ministériel au siège de l'ISA.
Prise de décision	Chaque membre dispose d'une voix à l'Assemblée. Les observateurs et les organisations partenaires peuvent participer sans droit de vote. Les décisions sur les questions de procédure sont prises à la majorité simple des membres présents et votants. Les décisions sur les questions de fond sont prises à la majorité des deux tiers des membres présents et votants. Les décisions concernant des programmes spécifiques sont prises par les membres participant à ce programme.

Champs de référence	Règles/modèles adoptés
Comités	
	5 comités, dont le Comité permanent et 4 comités régionaux (Afrique ; Asie-Pacifique ; Amérique latine et Caraïbes ; Europe et autres). <i>Au lieu des multiples comités de l'ISA, tels que définis dans la règle 79 du règlement intérieur provisoire de l'Assemblée (Comité permanent, Comité général et juridique, Comité des finances et Comité des programmes), il n'y aura qu'un seul comité, le Comité permanent (décidé lors de la deuxième Assemblée (31 octobre 2019)).</i>

Rôle	Fournir des conseils et des orientations stratégiques sur le fonctionnement de l'ISA et faciliter la mise en œuvre de divers programmes, projets et activités de l'ISA. Le Comité permanent s'acquitte de toutes les fonctions qui peuvent lui être déléguées par l'Assemblée. En fonction des besoins, le Comité permanent peut constituer des sous-comités pour des périodes spécifiques afin de remplir des fonctions particulières. Les questions qui ont des implications financières substantielles pour l'ISA, y compris celles recommandées par les Comités de l'ISA, devront être spécifiquement soumises à l'examen du Comité Permanent en première instance dans le Programme de Travail et le Budget. Sur recommandation du Comité permanent, les propositions peuvent être soumises à l'approbation de l'Assemblée dans le cadre d'un ou de plusieurs points distincts de l'ordre du jour et seront approuvées à différents niveaux en fonction de la délégation financière pour leur mise en œuvre.
Composition	Le Comité permanent comprend deux représentants de chacune des quatre régions, qui siègent en tant que vice-présidents du Comité permanent. En outre, les pays membres de l'ISA qui contribuent financièrement au renforcement de l'ISA auront le droit de siéger en tant que membres supplémentaires avec droit de vote, à condition que le nombre de membres supplémentaires ne dépasse pas neuf membres à un moment donné. Dans une situation où plus de neuf pays sont éligibles pour devenir des membres supplémentaires, les pays contribuant le plus seront membres. En outre, dans le cas où plus de 9 pays sont éligibles avec la même contribution, le principe du premier arrivé, premier servi sera appliqué. Le comité permanent sera donc composé du président, du co-président, de huit vice-présidents régionaux et d'un maximum de neuf membres supplémentaires. Si un membre supplémentaire est également élu en tant que président, co-président ou vice-président, il n'aura droit qu'à une seule voix. Le mandat de ces membres supplémentaires au sein du Comité permanent dépend du montant de la contribution. Les pays membres contribuant au moins 3 millions de dollars US, 5 millions de dollars US, 10 millions de dollars US et 15 millions de dollars US ou plus auront le droit d'être membre supplémentaire pour un mandat, deux mandats, quatre mandats et dix mandats respectivement. Tous les pays membres de l'ISA de la région seront représentés dans le comité régional correspondant. Les deux vice-présidents du comité permanent font office de président du comité régional correspondant.

	Tous les pays membres de l'ISA de la région seraient représentés au sein du Comité régional correspondant. Les deux vice-présidents du Comité permanent exercent les fonctions de président du Comité régional respectif
--	--

Champs de référence	Règles/modèles adoptés
Secrétariat	
Rôle	Le secrétariat, entre autres, : - aider les points focaux nationaux à préparer les propositions et recommandations de programmes soumises à l'Assemblée ; - fournir des conseils et un soutien aux membres dans la mise en œuvre de chaque programme, y compris pour la collecte de fonds; - agir au nom de l'Assemblée ou au nom d'un groupe de membres participant à un programme particulier, à la demande de ceux-ci; et en particulier établit des contacts avec les parties prenantes concernées ; - définir et exploiter tous les moyens de communication, instruments et activités transversales nécessaires au fonctionnement de l'ISA et de ses programmes, tels qu'approuvés par l'Assemblée.
Organisation	3 activités de soutien clés : - Plaidoyer et analyse : Soutenir les pays membres dans la formulation de politiques et de réglementations. - Renforcement des capacités : Fournir un soutien adapté au renforcement des capacités au contexte local par le biais de son programme STAR-C. Dans le cadre de ce programme, l'ISA vise à établir des normes et des normes pour l'énergie solaire et à renforcer les écosystèmes solaires dans tous les pays en développement avec une formation solaire pour toutes les parties prenantes, des tests et de la recherche. - Programmes de mise en œuvre : Mise en place de projets solaires durables dans les pays les plus touchés par le changement climatique, en particulier les pays les moins avancés (PMA) et les petits États insulaires en développement (PEID), en regroupant la demande de solutions solaires innovantes et évolutives et en facilitant l'accès au financement grâce à des mécanismes d'atténuation des risques

Composition	Le Secrétariat se compose d'un Directeur Général, qui est le premier président, et d'autres membres du personnel qui peuvent être nécessaires. Le Directeur général est choisi par l'Assemblée et responsable devant elle, pour un mandat de quatre ans, renouvelable pour un nouveau mandat.
--------------------	---

AGENCE INTERNATIONALE POUR LES ÉNERGIES RENOUVELABLES

(Source : <https://www.irena.org>)

Statut juridique

L'Agence Internationale pour les Énergies Renouvelables (IRENA) est une organisation intergouvernementale. L'Agence est dotée de la personnalité juridique internationale. Sur le territoire de chaque membre et **sous réserve de sa législation nationale**, il jouira de la capacité juridique interne qui pourra lui être nécessaire pour exercer ses fonctions et atteindre ses buts.

Les membres décident d'un accord distinct sur les privilèges et immunités.

***Commentaire :** La personnalité juridique pourrait renforcer l'autonomie de l'Agence. Cependant, elle s'accompagne d'une organisation institutionnelle et administrative coûteuse et d'un lourd formalisme.*

Membres

L'adhésion est ouverte aux États membres de l'Organisation des Nations Unies et aux organisations intergouvernementales régionales d'intégration économique.

Le statut d'observateur peut être accordé i) aux organisations intergouvernementales et non gouvernementales actives dans le domaine des énergies renouvelables; ii) Les signataires qui n'ont pas ratifié le Statut; et iii) les candidats à l'adhésion qui déposent un instrument d'adhésion après l'approbation de leur demande d'adhésion.

***Commentaire :** Réalités et contextes très hétérogènes. Toutefois, le mode d'élection des membres du Conseil pourrait atténuer cette gêne (roulement, en vue d'assurer une participation effective des pays en développement et des pays développés et de parvenir à une répartition géographique juste et équitable).*

Zone géographique opérationnelle/bénéficiaires

Global/au bénéfice des membres.

Activités

En particulier, dans l'intérêt de ses membres, l'Agence :

- analyser, suivre et, sans obligations concernant les politiques des membres, systématiser les pratiques actuelles en matière d'énergies renouvelables, y compris les instruments politiques et les incitations ;
- engager des discussions et assurer l'interaction avec d'autres organisations et réseaux gouvernementaux et non gouvernementaux dans ce domaine et dans d'autres domaines pertinents ;
- fournir des conseils et une assistance pertinents à ses membres, à leur demande, en tenant compte de leurs besoins respectifs, et stimuler les discussions internationales sur la politique en matière d'énergies renouvelables et ses conditions-cadres;
- améliorer le transfert de connaissances et de technologies pertinentes et promouvoir le développement des capacités et des compétences locales dans les États membres, y compris les interconnexions nécessaires;
- offrir un renforcement des capacités, y compris de la formation et de l'éducation, à ses membres;
- fournir à ses membres, à leur demande, des conseils sur le financement des énergies renouvelables et soutenir l'application des mécanismes connexes;
- stimuler et encourager la recherche, y compris sur les questions socio-économiques, et encourager les réseaux de recherche, la recherche conjointe, le développement et le déploiement de technologies; et
- fournir des informations sur l'élaboration et le déploiement de normes techniques nationales et internationales relatives aux énergies renouvelables, sur la base d'une bonne compréhension grâce à une présence active dans les enceintes compétentes.

Objectifs stratégiques (Stratégie à moyen terme 2018-2022)

Quatre objectifs stratégiques qui donneront une orientation aux cycles programmatiques successifs, où ils seront traduits en action. L'IRENA s'efforcera de :

- Favoriser l'efficacité des politiques et de la prise de décisions en fournissant des connaissances et des analyses faisant autorité sur la transformation de l'énergie basée sur les énergies renouvelables aux niveaux mondial, national et sectoriel;
- Façonner le discours mondial sur la transformation de l'énergie en fournissant des informations pertinentes et de haute qualité et un accès aux données sur les énergies renouvelables ;
- Fournir une plate-forme inclusive pour toutes les parties prenantes afin de favoriser l'action, la convergence des efforts et le partage des connaissances pour un impact sur le terrain ;

- Soutenir la prise de décision au niveau des pays pour accélérer la transformation des systèmes énergétiques nationaux fondée sur les énergies renouvelables, faire progresser les stratégies visant à diversifier les sources d'énergie, à réduire les émissions mondiales et à parvenir à un développement durable.

Priorités stratégiques (Stratégie à moyen terme 2018-2022)

Afin de mieux répondre aux besoins et aux priorités des membres, et conformément à son mandat et à ses fonctions, l'IRENA :

- Rester centré sur ses fonctions essentielles, en se concentrant sur le travail politique en amont et la mise en œuvre connexe sur le terrain ;
- S'appuyer sur les synergies et la coopération, en évitant les doubles emplois, les redondances et les efforts marginaux ; et
- Introduire une revue et une évaluation systématique dans le but de démontrer l'impact et de renforcer l'exécution des programmes.

Ressources financières

Le budget de l'Agence est financé par :

- les contributions obligatoires de ses membres, qui sont basées sur le barème des quotes-parts des Nations Unies, tel que déterminé par l'Assemblée. Les contributions obligatoires financeront les activités de base et les coûts administratifs ;
- les contributions volontaires ; et
- d'autres sources possibles.

Commentaire : *L'exigence d'un engagement financier obligatoire et formel de la part des pays membres est une source de stabilité de l'Agence ainsi que d'efficacité et de durabilité de ses activités. C'est un levier d'autonomie efficace et un outil pour atténuer significativement les conflits d'intérêts.*

Locaux du Secrétariat

Le siège de l'Agence est déterminé par l'Assemblée lors de sa première session. Son siège social est à Abu Dhabi.

Modèle de gouvernance

La structure de gouvernance de l'IRENA comprend : L'Assemblée, le Conseil et le Secrétariat. L'Assemblée et le Conseil, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée, peuvent créer les

organes subsidiaires qu'ils jugent nécessaires à l'exercice de leurs fonctions, conformément aux statuts.

- **Assemblée** : est l'organe suprême de l'Agence. L'Assemblée peut examiner toute question relevant du présent Statut ou se rapportant aux pouvoirs et fonctions de tout organe prévu par le Statut ;
- **Conseil** : entre autres, justifie le programme de travail tel qu'adopté par l'Assemblée en vue de sa mise en œuvre par le Secrétariat et dans les limites du budget adopté ; a le pouvoir de soumettre à l'Assemblée des questions à examiner ; et crée des organes subsidiaires, si nécessaire, et décide de leur mandat et de leur durée ;
- **Organes subsidiaires** : Comité des finances (FC), Comité de gouvernance et juridique (GLC) et Comité des politiques et de la stratégie (PSC), et Conseil consultatif d'éthique (EAB) et un groupe spécial d'arbitrage (AP) ;
- **Secrétariat** : Il comprend 5 divisions et 4 structures d'appui. Le personnel est composé de 93 personnes, y compris le Directeur Général.

***Commentaire :** L'organisation est axée sur le plan stratégique. Cependant, avec un effectif de 93 collaborateurs, c'est une structure très lourde et coûteuse.*

Rôle et composition des organes de gouvernance

Champs de référence	Règles/modèles adoptés
Gouvernance	La structure de gouvernance et d'organisation de l'Irena comprend : l'Assemblée; le Conseil; et le Secrétariat. L'Assemblée et le Conseil, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée, peuvent créer les organes subsidiaires qu'ils jugent nécessaires à l'exercice de leurs fonctions conformément au Statut.
Assemblée	
Rôle	L'Assemblée est l'organe suprême de l'Agence. L'Assemblée peut examiner toute question relevant du Statut ou relative aux pouvoirs et fonctions de tout organe prévu par le Statut.
Composition	L'Assemblée est composée de tous les membres de l'Agence. L'Assemblée se réunit en sessions ordinaires qui se tiennent chaque année, à moins qu'elle n'en décide autrement. L'Assemblée comprend un représentant de chaque Membre. Les représentants peuvent être accompagnés de suppléants et de conseillers. Les frais de participation d'une délégation sont à la charge du membre concerné.
Prise de décision	L'Assemblée prend ses décisions sur les points de procédure à la majorité simple des membres présents et votants. Les décisions sur les sujets de fond

	sont prises par consensus entre les membres présents. En l'absence de consensus, celui-ci est présumé si les membres opposés à la décision ne sont pas plus de deux, sauf disposition contraire des Statuts. Si la question se pose de savoir si un sujet est ou non de fond, celui-ci est traité comme une question de fond sauf décision contraire de l'Assemblée par consensus entre les membres présents; en l'absence de consensus, celui-ci est présumé si les membres opposés à la décision ne sont pas plus de deux. Le quorum est atteint si la majorité des membres de l'Agence sont présents à l'Assemblée.
Organes subsidiaires	
	Comité des finances (CF), Comité de gouvernance et des affaires juridiques (GLC), Comité des politiques et de la stratégie (CFP) et Comité consultatif d'éthique (CCE). Un comité d'arbitrage est un conseil permanent, composé de trois membres du Conseil nommés par le Conseil pour un mandat de deux ans, établi pour aider à la mise en œuvre de la Politique en matière d'éthique et de conflits d'intérêts. Le Conseil consultatif d'éthique apportera son concours aux questions de déontologie concernant le Directeur général et à toute question que le déontologue lui soumettra.

Champs de référence	Règles/modèles adoptés
Conseil	
Rôle	Le Conseil: - facilite les consultations et la coopération entre les membres ; - examine et soumet à l'Assemblée le projet de programme de travail et le projet de budget de l'Agence ; - approuve les dispositions prises pour les sessions de l'Assemblée, y compris la préparation du projet d'ordre du jour ; - examine et soumet à l'Assemblée le projet de rapport annuel concernant les activités de l'Agence et d'autres rapports préparés par le Secrétariat ; - prépare tout autre rapport que l'Assemblée peut demander ; - conclut des accords ou arrangements avec des États, des organisations internationales et des agences internationales au nom de l'Agence, sous réserve de l'approbation préalable de l'Assemblée ;

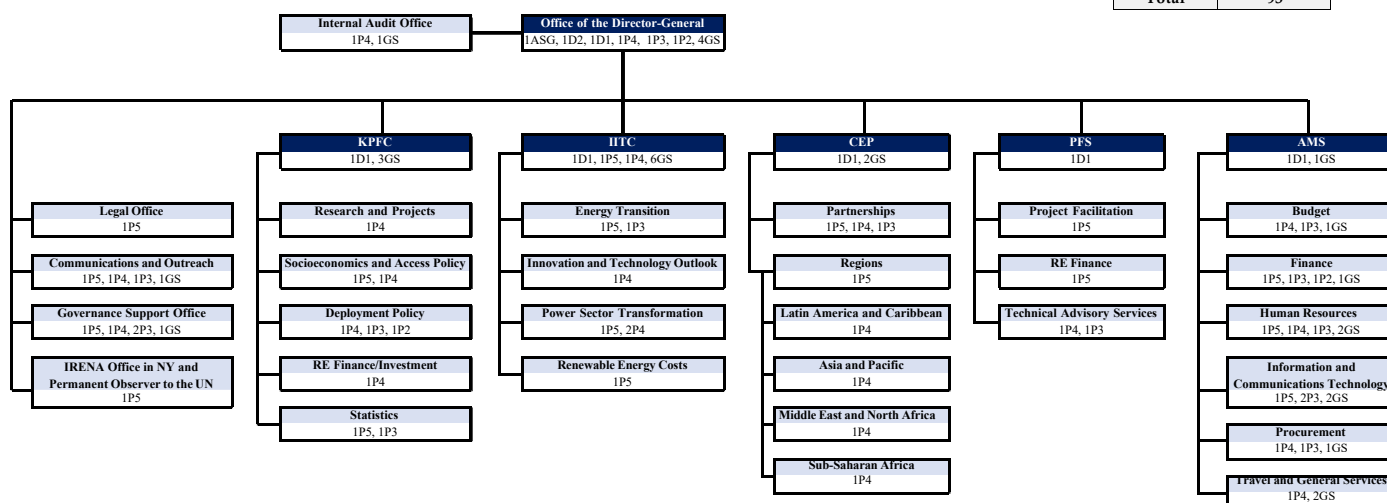
	- étaye le programme de travail tel qu'adopté par l'Assemblée en vue de sa mise en œuvre par le Secrétariat et dans les limites du budget adopté ; - est habilité à renvoyer les questions à l'Assemblée pour examen ; et - établit les organes subsidiaires, si nécessaire, et décide de leur mandat et de leur durée. Le Conseil est responsable devant l'Assemblée.
Composition	Le Conseil est composé d'au moins 11 mais d'au plus 21 représentants des membres de l'Agence, élus par l'Assemblée. Le nombre concret de représentants compris entre 11 et 21 correspond à l'équivalent arrondi d'un tiers des membres de l'Agence, calculé sur la base du nombre de membres de l'Agence au début de l'élection respective des membres du Conseil. Les membres du Conseil sont élus par roulement, conformément au Règlement intérieur de l'Assemblée, en vue d'assurer la participation effective des pays en développement et des pays développés et d'assurer une répartition géographique juste et équitable et l'efficacité des travaux du Conseil. Les membres du Conseil sont élus pour un mandat de deux ans.
Prise de décision	Chaque membre du Conseil dispose d'une voix. Le Conseil statue sur les questions de procédure à la majorité simple de ses membres. Les décisions sur les questions de fond sont prises à la majorité des deux tiers de ses membres. Lorsqu'il s'agit de savoir s'il s'agit ou non d'une question de fond, cette question est traitée comme une question de fond, à moins que le Conseil, à la majorité des deux tiers de ses membres, n'en décide autrement.

Champs de référence	Règles/modèles adoptés
Secrétariat	
Rôle	Le Secrétariat aide l'Assemblée, le Conseil et leurs organes subsidiaires dans l'exercice de leurs fonctions. Le Secrétariat : - prépare et soumet au Conseil le projet de programme de travail et le projet de budget de l'Agence ; - mettre en œuvre le programme de travail de l'Agence et ses décisions; - prépare et soumet au Conseil le projet de rapport annuel concernant les activités de l'Agence et tout autre rapport que l'Assemblée ou le Conseil peut demander;

	- fournir un appui administratif et technique à l'Assemblée, au Conseil et à leurs organes subsidiaires ; - faciliter la communication entre l'Agence et ses membres ; et - diffuser les conseils de politique générale après qu'ils ont été donnés aux membres de l'Agence et préparer et soumettre à l'Assemblée et au Conseil un rapport sur ses conseils de politique générale pour chacune de leurs sessions. Le rapport au Conseil comprend également les conseils de politique générale prévus pour la mise en œuvre du programme de travail annuel. Dans l'exercice de leurs fonctions, le Directeur Général et les autres membres du personnel ne sollicitent ni n'acceptent d'instructions d'aucun gouvernement ni d'aucune autre source extérieure à l'Agence. Ils s'abstiennent de tout acte susceptible de porter atteinte à leur qualité de fonctionnaires internationaux responsables uniquement devant l'Assemblée et le Conseil. Tout Membre respecte le caractère exclusivement international des responsabilités du Directeur Général et des autres membres du personnel et ne cherche pas à les influencer dans l'exercice de leurs responsabilités.
Organisation	Voir la structure organisationnelle ci-dessous.
Composition	Le Secrétariat se compose d'un Directeur Général, qui en est le chef et le plus haut fonctionnaire de l'Administration, et du personnel nécessaire. Le Directeur Général est nommé par l'Assemblée sur recommandation du Conseil pour un mandat de quatre ans, renouvelable pour un nouveau mandat, mais pas par la suite.

Structure organisationnelle de l'IRENA et répartition des postes

Résumé des postes principaux	
Messages	No n.
ASG	1
D2	1
D1	6
P5	17
P3/P4	37
P1/P2	3
GS	28
Total	93



ITC: Centre d'innovation et de technologie de l'IRENA

PEC : Engagement des pays et partenariats

KPFC: Centre de connaissances, de politiques et de finances

PFS: Facilitation et soutien de projets

AMS: Services administratifs et de gestion

(Source: Rapport du programme de travail et budget de la Directrice générale pour 2022-2023)

SYNTHÈSE DU BENCHMARK

Postulats de départ (Source : Appel d'offres et échanges)

- La Coalition (CSEA) n'a pas vocation à être une organisation supranationale, appelée à se substituer aux États membres dans l'exercice d'une ou plusieurs de leurs prérogatives souveraines ;
- La Coalition n'a pas vocation à être un Fonds de financement de projets de transition/accès aux énergies durables ;
- L'effectif total de la Coalition ne doit pas excéder 15 personnes.

Objectifs (Source : Appel d'offres)

La Coalition a pour objectif de répondre au besoin vital des populations des aires géographiques lointaines qui n'ont toujours pas accès aux énergies particulièrement dans les pays les moins développés (PMA) et dans certains pays en voie de développement (PEID).

La mise en place de cette Coalition est motivée pas le constat que les initiatives/coalitions existantes focalisent généralement sur les mêmes groupes de pays ou sujets, excluant les autres.

La Coalition privilégie un cadre collaboratif, inclusif et volontariste de coordination et de codéveloppement Sud-Sud, se basant sur l'engagement national des pays membres/bénéficiaires et visant la stimulation des dynamiques régionales pour la réalisation de l'ODD 7, offrant une grande souplesse et flexibilité, en adéquation avec le rôle de facilitateur et d'accompagnateur qu'elle est appelée à jouer, et lui permettant de s'adapter à l'évolution de ses activités et de son environnement.

Critère de l'analyse

L'examen du benchmark international des différents modèles d'organisations/conventions mettant en place une initiative/coalition/alliance... permet de relever un certain nombre de champs pouvant être pris en considération pour l'éclairage de la décision sur le modèle adéquat à un projet de coalition : (i) le statut juridique, (ii) le membership, (iii) le mode de gouvernance, (iv) le mode de financement.

- (i) **Le statut juridique** suppose le choix entre la dotation de la coalition d'une personnalité juridique propre indépendante de ses membres ou bien sa conception sur le modèle d'un programme (ou composante d'un programme) de développement, **dont la structure opérationnelle est abritée, en vertu d'un accord**, par une organisation déjà existante œuvrant dans le domaine du développement durable. Cette dernière option permettra une mise en place plus facile et plus rapide et un fonctionnement plus souple. Une évolution ultérieure vers la personnalité morale pourrait être envisagée, si cette mutation devenait opportune ou nécessaire pour le développement des activités de la Coalition.

Le scénario de la personnalité juridique implique, quant à lui, un formalisme plus ou moins lourd, selon que la coalition est créée comme une émanation d'une organisation onusienne, continentale ou régionale déjà existante (**modèle AREI**) ou bien comme une organisation intergouvernementale indépendante des organisations existantes (**modèle IRENA**). Le premier scénario suppose une décision des organes compétents de l'organisation dont émanerait la nouvelle Coalition ; le second suppose une convention internationale adoptée collectivement et ratifiée individuellement selon les procédures institutionnelles propres à chaque pays membre.

A des degrés différents, la personnalité juridique pourrait induire, sur la durée et sous le poids inévitable des pays les plus riches et influents, une distanciation de l'intérêt de la Coalition de celui des pays membres.

Un scénario intermédiaire pourrait être envisagé, consiste à doter la structure opérationnelle (secrétariat) de la Coalition de la capacité juridique au niveau de la charte constitutive (modèle ISA). Dans ce cas, le pays hôte de cette structure reconnaît, dans l'accord de siège (d'établissement), cette capacité qui permet à cette dernière la possibilité de contracter, de jouir de droits et de disposer de biens et de personnel nécessaires à l'exercice de ses activités. Cette capacité, comme pour la personnalité juridique, peut être associée de privilèges et d'immunités au profit notamment du personnel, à préciser dans ledit accord.

- (ii) *Le **membership*** est important tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Au premier plan, **plus le nombre des pays adhérents est important, moins les enceintes de délibération et de prise de décision sont efficaces. Lorsque celles-ci comprennent une représentation restreinte, le risque « d'exclusion » des pays membres qui ne siègent pas au sein desdites enceintes et de tassement de leur engagement est élevé.**

Sur le plan qualitatif, plus les écarts de développement entre les pays membres sont importants, plus le risque de divergence sur les choix stratégiques et opérationnels est élevé en raison de la diversité et la divergence des réalités, des contextes et des aspirations. Cela pourrait affecter davantage l'efficacité opérationnelle de la coalition.

Sur les deux plans, quantitatif et qualitatif, un nombre important de membres et des écarts de développement trop importants entre eux favorisent « l'inféodation » de la Coalition par une minorité des membres les plus influents au profit de leurs opérateurs industriels et technologiques et la prédominance des conflits d'intérêts. **Néanmoins, il est admis que cet effet « géopolitique » pourrait être recherché, au détriment des objectifs initialement exprimés.**

Un équilibre suppose un dosage éclairé entre le périmètre du **membership** (mondial, continental, régional), le gap tolérable en termes de diversité des contextes et des réalités à traiter et le niveau d'inclusivité du mode de gouvernance.

- (iii) *Le mode de gouvernance* est hautement déterminant pour la capacité réelle de la Coalition à prendre en charge et à réaliser les objectifs pour lesquels elle est créée. L'effectivité et la durabilité de son action sont tributaire du niveau de souplesse, de flexibilité, de stratification verticale et de prévention des conflits d'intérêts adopté, tant au niveau des organes décisionnaires que ceux opérationnels. **Elles dépendent également du niveau de représentation retenu (exemple, chefs d'État pour le modèle AREI) au sein des organes stratégiques, qui peut donner une impulsion politique (ou opérationnelle, selon le cas) importante à la Coalition, comme il peut la piéger dans ou alléger l'impact des conflits régionaux et la bureaucratie.**

Le risque d'un régime centralisé et stratifié est de noyer la Coalition dans le formalisme et la bureaucratie, d'affaiblir son inclusivité et de l'orienter vers les pays/projets privilégiés par les membres influents et les partenaires financiers bailleurs de fonds et industriels fournisseurs de technologies. Le risque est également de réduire la flexibilité de la Coalition et d'affaiblir sa capacité d'adaptation à l'évolution des objectifs et des priorités stratégiques et à la diversité et la divergence des réalités et des contextes.

Un mode de gouvernance souple peut aisément, en cas de besoin, monter en rigidité. Un mode initialement rigide ne peut, qu'exceptionnellement, s'assouplir. Le plus approprié est d'adopter une démarche évolutive au gré des besoins réels de développement de la Coalition.

- (iv) *Le mode de financement* est d'une importance cruciale, non seulement pour la durabilité et la résilience de la Coalition, mais également pour son indépendance décisionnaire et le niveau d'engagement de ses membres. Le choix est généralement fait entre un modèle entièrement tributaire d'un financement par les tiers (pays riches, organisations et entreprises partenaires) (**modèle AREI**) et celui sécurisant son fonctionnement par les contributions obligatoires de ses membres, reléguant le financement par les tiers aux besoins de développement (**modèle IRENA**).

Certains modèles mettent également l'accent sur la prévention des conflits d'intérêts (**modèle IRENA**), étant donné le fait que l'accès à l'énergie, comme problématique de développement, est au carrefour d'intérêts industriels, financiers et géostratégiques considérables, à même de contrecarrer complètement les objectifs de la Coalition.

La dépendance aux financements de pays et organismes tiers peut être, de surcroît, source d'une culture de rente non-propice à la réalisation des objectifs de la Coalition, en particulier l'adéquation et la durabilité des projets d'infrastructure, d'une part, et les efforts de renforcement des capacités et de transfert de savoir-faire, d'autre part.

**ANNEXES : Tableaux d’appréciation du Benchmark par rapport
aux orientations stratégiques de la CAED**

Tableau de synthèse et d'appréciation de l'AREI Vs CAED

Champ	Description sommaire	Évaluation	Critères d'évaluation	Scores (/5)
Statut juridique	L'AREI doit être fortement ancrée dans les processus politiques et décisionnels africains existants. Personnalité juridique et capacité légale. Le personnel et les participants aux réunions doivent bénéficier des privilèges et immunités nécessaires.	Formalisme institutionnel et administratif inutile, improductif et chronophage. À moyen terme, le risque de détachement des intérêts de l'organisation de ceux des membres reste très élevé.	Utilité et flexibilité	2
Membres	États africains	Se concentrer sur les pays présentant de nombreuses similitudes pourrait améliorer et renforcer les chances de réussite.	Réflexion sur la diversité des contextes	5
Modèle de gouvernance	Conseil d'administration : son rôle est d'assurer une supervision et une vision stratégiques, de mobiliser le soutien politique, de superviser la mise en œuvre et de conclure des accords juridiques avec les entités faisant office d'administrateur, etc. Sa composition comprend, entre autres, cinq chefs d'État africains, un représentant de chacune des cinq sous-régions de l'Afrique. Comité technique : son rôle est de conseiller l'UDI (Unité Indépendante de mise en œuvre) et de fournir au Conseil des recommandations pour la prise de décision. Il est composé d'un panel d'au moins onze membres (experts de haut niveau ayant une expérience avérée dans les secteurs pertinents des domaines de travail de l'AREI sur le continent ou dans les pays en développement, agissant à titre personnel) nommés par le Conseil, en plus du chef de l'UDI en tant que membre de droit. Unité Indépendante de mise en œuvre (UDI) : elle assure le secrétariat et rend compte au Conseil d'administration. Elle est composée de 4 membres, dont 3 consultants et le directeur (il n'y a pas d'organigramme).	L'implication directe des chefs d'État pourrait donner une forte impulsion politique à l'initiative. Néanmoins, le modèle est très formel, hautement centralisé et risqué en termes de manque de flexibilité, de fluidité et d'efficacité des processus décisionnels et opérationnels. Risque élevé en termes de volatilité due aux changements de chefs d'État et aux conflits régionaux. Modèle non inclusif, en raison de l'exclusion des pays non membres de la participation aux décisions stratégiques prises par le Conseil.	Conformité aux objectifs et flexibilité	1
Ressources financières	a) Les opérations d'AREI, y compris l'UDI et le Comité technique, seront financées par des accords de financement convenus et approuvés conjointement avec l'hôte de l'UDI. b) Les projets et programmes attribués/conformes à l'AREI seront financés par (i) le fonds fiduciaire de l'AREI ou (ii) d'autres instruments et canaux financiers approuvés par le Conseil d'administration. À court terme (phase 1, avant 2020), des ressources financières d'au moins 10 milliards USD en subventions nouvelles et supplémentaires sont nécessaires pour les domaines de travail de l'AREI. Les tâches immédiates sont les suivantes : 1) financer la mise en place et l'opérationnalisation de l'UDI de l'AREI afin qu'elle puisse effectuer les travaux d'analyse, de préparation et de planification nécessaires, et 2) garantir des fonds pour fournir des incitations initiales et un soutien financier à l'investissement pour les projets d'énergie renouvelable au niveau national (soit par le biais du Fonds fiduciaire de l'AREI, soit par d'autres canaux attribués par l'AREI). Au cours de la phase 2020-2030 de l'initiative, on s'attend à ce que tous les pays africains s'engagent et, soutenus par le soutien politique et autre de l'AREI, mettent en œuvre des plans et des investissements dans le domaine des énergies renouvelables au cours des décennies à venir.	L'absence d'un engagement financier clair et formel de la part des pays membres est une faiblesse majeure et une source de risque élevé pour l'efficacité et la pérennité de l'initiative. Entièrement dépendante des investisseurs publics et privés et des pays et organisations donateurs non membres.	Stabilité et durabilité du financement	2
Orientation stratégique et principales activités	Développer au moins 10 GW de nouvelles capacités de production d'énergie renouvelable d'ici 2020, et au moins 300 GW d'ici 2030. Principales activités : 1) Cartographie des expériences et des activités pour une meilleure coordination des initiatives existantes et futures en matière d'ER. 2) Renforcement des cadres politiques, réglementaires, de soutien et d'incitation. 3) Mobilisation et renforcement des capacités des parties prenantes à tous les niveaux. 4) Le financement et le financement. 5) Soutien au développement de projets. Un principe fondamental qui guide la stratégie de mise en œuvre est qu'il n'y a pas de formule unique pour réussir sur le continent. Chaque pays devra identifier ses propres forces et faiblesses, et formuler ses propres stratégies pour obtenir des résultats.	Gamme d'activités assez complète. Néanmoins, la mise en œuvre est fortement liée au fonds et n'est pas suffisamment orientée vers le renforcement des capacités des pays membres.	Adaptation à l'objectif	2
Bénéficiaires	Pays africains.			

Tableau de synthèse et d'appréciation de l'ISA Vs CAED

Champ	Description sommaire	Évaluation	Critères d'évaluation	Scores (/5)
Statut juridique	Le secrétariat de l'ISA possède la personnalité juridique en vertu de l'accord avec le pays hôte, la capacité de contracter, d'acquiescer et d'aliéner des biens meubles et immeubles et d'ester en justice. En vertu du même accord avec le pays hôte, le secrétariat de l'ISA jouit des privilèges, des avantages fiscaux applicables et des immunités qui sont nécessaires à son siège pour s'acquiescer en toute indépendance de ses fonctions et de ses programmes, approuvés par l'Assemblée.	La personnalité juridique du Secrétariat pourrait renforcer son autonomie. Cependant, elle ne présente aucune contribution intrinsèque et efficace à la réalisation des cibles/objectifs et risque de noyer la coalition dans un excès de bureaucratie.	Utilité et flexibilité	4
Membres	L'adhésion est ouverte aux États qui sont membres des Nations unies.	Des réalités et des contextes très hétérogènes. Cet inconvénient est atténué par la mise en place de comités régionaux.	Réflexion sur la diversité des contextes	4
Modèle de gouvernance	Assemblée : son rôle est de prendre toutes les décisions nécessaires concernant la poursuite de la mise en œuvre de l'objectif de l'ISA. L'Assemblée prend toutes les décisions nécessaires concernant le fonctionnement de l'ISA, y compris la sélection du Directeur Général et l'approbation du budget de fonctionnement. Comités : 5 comités, dont le Comité permanent et 4 comités régionaux (Afrique ; Asie-Pacifique ; Amérique latine et Caraïbes ; Europe et autres). Ils fournissent des conseils et des orientations stratégiques sur le fonctionnement de l'ISA et facilitent la mise en œuvre de divers programmes, projets et activités de l'ISA. Le Comité permanent remplit toutes les fonctions qui peuvent lui être déléguées par l'Assemblée. Les questions qui ont des implications financières substantielles pour l'ISA, y compris celles recommandées par les comités de l'ISA, devront être spécifiquement soumises à l'examen de la Commission permanente en premier lieu dans le programme de travail et le budget. Le Comité permanent comprend deux représentants de chacune des quatre régions, qui feront office de vice-présidents du Comité permanent. Les pays membres de l'ISA qui contribuent financièrement au renforcement de l'ISA auront le droit de siéger en tant que membres supplémentaires avec droit de vote, à condition que le nombre de membres supplémentaires ne dépasse pas neuf membres à un moment donné. Le Secrétariat : Il comprend 3 activités de soutien clés : le plaidoyer et l'analyse, le renforcement des capacités et la mise en œuvre des programmes.	L'organisation est orientée vers un plan stratégique. Elle est adéquate et flexible. Cependant, le modèle établi pour les membres supplémentaires (avec droit de vote) du Comité permanent, qui est le cœur de l'Initiative, peut soulever des conflits d'intérêts critiques favorisant les membres les plus riches pour les questions stratégiques comme pour les questions opérationnelles, d'autant plus que les membres les plus riches pourraient devenir des membres permanents au sein du Comité permanent.	Conformité aux objectifs et flexibilité	3
Ressources financières	Les coûts de fonctionnement du Secrétariat et de l'Assemblée, ainsi que tous les coûts liés aux fonctions de soutien et aux activités transversales, constituent le budget de l'ISA. Ils sont couverts par : (i) les contributions volontaires de ses membres, de l'ONU et de ses agences et d'autres pays ; (ii) les contributions volontaires du secteur privé. En cas d'éventuel conflit d'intérêts, le Secrétariat soumet la question à l'Assemblée pour qu'elle approuve l'acceptation de la contribution ; (iii) les revenus générés par des activités spécifiques approuvées par l'Assemblée. Les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre d'un programme spécifique, autres que les coûts administratifs relevant du budget général, sont évaluées et mobilisées par les pays participant à ce programme, avec le soutien et l'assistance du Secrétariat.	L'absence d'un engagement financier obligatoire et formel de la part des pays membres pourrait être une cause de faiblesse et une source de risque élevé pour l'efficacité et la pérennité de l'Initiative. Cela laisse l'Initiative dépendante de la volonté des pays riches et du secteur privé, ce qui pourrait soulever d'importants conflits d'intérêts.	Stabilité et durabilité du financement	3
Orientation stratégique et principales activités	Six priorités découlant du plan stratégique 2022-2026 de l'ISA : (i) soutien en matière d'analyse et de sensibilisation pour tous les pays membres de l'ISA ; (ii) aide au renforcement des capacités pour tous les pays en développement membres de l'ISA ; (iii) soutien programmatique pour tous les pays PMA et PEID membres de l'ISA ; (iv) instruments d'atténuation des risques et mobilisation des investissements ; (v) garantie de la viabilité financière de l'ISA, compte tenu de la nature volontaire des contributions et de la réduction des revenus d'investissement ; (vi) renforcement de l'organisation et des capacités du secrétariat de l'ISA.	Les priorités du plan stratégique semblent appropriées aux objectifs et cibles de l'ISA ainsi qu'à l'organisation des activités du Secrétariat.	Adaptation à l'objectif	5
Bénéficiaires	member countries			

Tableau de synthèse et d'appréciation de l'IRENA R Vs CAED

Champ	Description sommaire	Évaluation	Critères d'évaluation	Scores (/5)
Statut juridique	Organisation intergouvernementale dotée d'une personnalité juridique internationale	La personnalité juridique pourrait renforcer l'autonomie de l'Agence. Toutefois, elle s'accompagne d'une organisation institutionnelle et administrative coûteuse et d'un formalisme lourd.	Utilité et flexibilité	3
Membres	États membres des Nations unies et organisations intergouvernementales régionales d'intégration économique	Réalités et contextes très hétérogènes. Toutefois, le mode d'élection des membres du Conseil pourrait atténuer cet inconvénient (base rotative, en vue d'assurer une participation effective des pays en développement et des pays développés et de parvenir à une répartition géographique juste et équitable).	Réflexion sur la diversité des contextes	4
Modèle de gouvernance	Assemblée : est l'organe suprême de l'Agence. L'Assemblée peut discuter de toute question entrant dans le champ d'application du présent statut ou relative aux pouvoirs et fonctions de tout organe prévu par le statut ; Le Conseil : entre autres, justifie le programme de travail tel qu'adopté par l'Assemblée en vue de sa mise en œuvre par le Secrétariat et dans les limites du budget adopté ; a le pouvoir de soumettre à l'Assemblée des questions à examiner ; et établit des organes subsidiaires, si nécessaire, et décide de leur mandat et de leur durée ; Organes subsidiaires : Comité des finances (CF), Comité de gouvernance et des questions juridiques (CGJ), Comité des politiques et des stratégies (CPS), Comité consultatif d'éthique (CCE) et Panel d'arbitrage (PA). le Secrétariat : Il comprend 5 divisions et 4 structures de soutien. Le personnel est composé de 93 personnes	L'organisation est orientée vers le plan stratégique et l'éthique. Cependant, avec un personnel de 93 collaborateurs, c'est une structure très lourde et coûteuse.	Conformité aux objectifs et flexibilité	3
Ressources financières	Les contributions obligatoires des membres, qui sont basées sur le barème des quotes-parts des Nations Unies, tel que déterminé par l'Assemblée. Les contributions obligatoires financeront les activités de base et les coûts administratifs. Les contributions volontaires ; et D'autres sources possibles.	L'exigence d'un engagement financier obligatoire et formel de la part des pays membres est une source de stabilité de l'Agence et d'efficacité et de pérennité de ses activités. Il s'agit d'un levier d'autonomie efficace et d'un outil permettant d'atténuer considérablement les conflits d'intérêts.	Stabilité et durabilité du financement	5
Orientation stratégique et principales activités	Quatre objectifs stratégiques qui donneront une orientation aux cycles programmatiques successifs, où ils seront traduits en actions. L'IRENA s'emploiera à (stratégie à moyen terme 2018-2022) : Favoriser l'efficacité des politiques et des prises de décision en fournissant des connaissances et des analyses faisant autorité sur la transformation énergétique basée sur les énergies renouvelables aux niveaux mondial, national et sectoriel ; Façonner le discours mondial sur la transformation énergétique en fournissant des informations pertinentes, opportunes et de haute qualité, ainsi qu'un accès aux données sur les énergies renouvelables ; Fournir une plateforme inclusive pour toutes les parties prenantes afin de favoriser l'action, la convergence des efforts et le partage des connaissances pour un impact sur le terrain ; Soutenir la prise de décision au niveau national pour accélérer la transformation des systèmes énergétiques nationaux basée sur les énergies renouvelables, faire progresser les stratégies de diversification des sources d'énergie, réduire les émissions mondiales et parvenir à un développement durable.	Les objectifs stratégiques semblent orientés vers l'amélioration de l'efficacité du renforcement des capacités des membres.	Adaptation à l'objectif	5
Bénéficiaires	Member countries			