

Réformer l'IPPF

Modèle d'allocation des ressources

Avant-projet 2

Contexte et conclusions préliminaires

Préparé par :

Commission indépendante d'allocation des ressources

Présidente : Gillian Greer

2019 septembre

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

1.	AVANT-PROPOS	3
2.	INTRODUCTION	4
	2.1 MISSION	
	2.2 METHODOLOGIE ET CALENDRIER	
3.	MODELE D'ALLOCATION DES RESSOURCES DE L'IPPF	7
	3.1 FINANCEMENT GLOBAL DE L'IPPF	
	3.2 L'APPROCHE ACTUELLE DE L'ALLOCATION DES FONDS NON RESTREINTS	
	3.2.1. <i>Formule d'allocation régionale des ressources</i>	10
	3.2.2. <i>Financement basé sur la performance</i>	12
	3.3 IMPLICATIONS DE L'APPROCHE ACTUELLE DE L'ALLOCATION	
4.	ÉNONCIATION DU PROBLEME	17
5.	ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE LA RECHERCHE DE L'ÉTUDE ET DES CONSULTATIONS	18
	5.1 EXPÉRIENCE DES AUTRES INSTITUTIONS	
	5.2 RESULTATS DE L'ENQUÊTE	
	5.3 CONSULTATIONS	
	5.4 AUTRES QUESTIONS CRUCIALES POUR LES RECOMMANDATIONS	
	I. UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LES AM	
	II. LE SECRETARIAT DE L'IPPF EST UN FACILITATEUR	
	III. CHANGEMENT DE CULTURE	
	IV. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES AM	
	V. UN MODÈLE D'AR FLEXIBLE	
	VI. HARMONISATION AVEC LE BUSINESS PLAN ET LE CADRE STRATÉGIQUE	
6.	RECOMMANDATIONS	30
	6.1 PRINCIPES D'ALLOCATION DES FONDS NON RESTREINTS	
	6.2 MODÈLES ET PROCESSUS CONSIDÉRÉS	
7.	ANNEXES	1
	ANNEXE 1. TABLEAUX ET FIGURES	
	ANNEXE 2. COMPOSANTES DE LA CONCEPTION DU FINANCEMENT AXÉ SUR LA PERFORMANCE	

1. Avant-propos

Au moment de la rédaction de ce rapport, la règle du bâillon mondiale/politique de Mexico a une fois de plus un impact sur le financement des organisations, les droits de l'homme et le choix, et entraîne une opposition plus active et plus influente. La santé et les droits sexuels et reproductifs (SDSR) sont une fois de plus des sujets hautement litigieux aux Nations Unies, avec l'affaiblissement du soutien de nombreux États membres pour les droits de l'homme, les droits des femmes et l'égalité des sexes, y compris les personnes LGBTQi+. En effet, l'espace de la société civile à l'ONU et dans de nombreux pays diminue, et il y a moins de possibilités et plus de concurrence pour le financement gouvernemental. La perte de la réputation des ONG et des institutions en raison du harcèlement sexuel, de l'intimidation et d'autres questions en matière de politiques de protection s'est traduite par une diminution de la confiance dans les ONG et une diminution du soutien public.

C'est dans ce contexte que la Fédération Internationale pour la Planification Familiale (IPPF) cherche à accomplir sa mission plus efficacement et avec une détermination accrue pour faire une différence. Il y a déjà eu de grands progrès réalisés pour relever les défis de demain :

- Le Cadre stratégique de l'IPPF (2016-2022), avec ses quatre résultats ambitieux, assure une structure solide de vision et d'orientation.
- Le Business Plan de l'IPPF, avec ses sept solutions et ses questions transversales, « fournit une feuille de route claire pour transformer l'IPPF » en cherchant à « améliorer radicalement la performance en pilotant la planification des activités et en libérant des capacités dans toute l'organisation », changeant ainsi le comportement et la culture organisationnelle.
- Le nouveau contrat de 130 millions de livres sterling entre la Women's Integrated Sexual Health (WISH, La santé sexuelle intégrée des femmes) et le DFID offre un nouveau mode de financement axé sur les résultats qui exige que l'IPPF soit plus efficace, gérée de manière stricte et compétente sur le plan commercial.
- L'égalité entre les sexes et les droits de l'homme sont au centre de l'Agenda 2030 et des Objectifs de développement durable, offrant une nouvelle opportunité à l'IPPF et à ses associations membres de contribuer à un monde plus juste, équitable et viable, pour que personne ne soit laissé pour compte.

Néanmoins, les récents défis internes ont amené l'IPPF à faire face à un appel urgent à la réforme. C'est à cette fin que « le plan de transformation de l'IPPF » a été élaboré et approuvé par le Conseil de gouvernance de l'IPPF, et que deux commissions ont été créées. Nous nous félicitons que la réforme ait été soutenue par les principaux donateurs de l'IPPF.

Après près de 70 ans, l'IPPF a encore le courage créatif de faire une différence dans la vie des personnes, en faisant en sorte que leur voix soit entendue et qu'elles aient un choix. Nous, à la Commission indépendante d'allocation des ressources, sommes reconnaissants envers celles et ceux qui ont participé à des réunions, webinaires, consultations et à notre enquête, partageant leurs expériences et leurs espoirs pour l'avenir de cette organisation, avec la conviction qu'en période de perturbation et d'incertitude, l'IPPF demeure pertinente et réactive et qu'elle a un rôle important à jouer dans la prestation des services mondiaux de SDSR.

Gill Greer CBE, MNZM PhD

2. Introduction

Appartenant à des intérêts locaux et connectée sur le plan international, l'IPPF est une organisation de premier plan qui fournit des services à l'échelle mondiale et se consacre à la promotion et à la défense de la santé et des droits sexuels et reproductifs (SDSR) : une fédération mondiale de 134 associations membres (AM), à laquelle collaborent plus de 29 000 employé(e)s et des centaines de milliers de bénévoles qui travaillent avec des collectivités et des particuliers dans le monde entier. En 2017, les programmes de l'IPPF ont permis d'éviter respectivement 11 515 décès de mères et 66 695 décès d'enfants. La valeur de ces avantages – estimée de façon prudente à 11 milliards de dollars E.U. – a été livrée à un coût inférieur à 350 millions de dollars E.U.

La récente crise de gouvernance et de réputation de l'IPPF met en péril une grande partie de cette action.

Des processus et des formations améliorés en matière de politiques de protection ont été mis en place, et le Conseil de gouvernance (CG) de l'IPPF a convenu en mai 2019 qu'une Fédération mieux responsabilisée, plus agile et modernisée est essentielle à sa survie, et a élaboré un processus de transformation sur une période de six ans, en prévision d'un plan de réformes radicales de la gouvernance et des finances dans le but de permettre à la Fédération de mieux réaliser son potentiel et de mettre au point son Cadre stratégique.

Le CG a demandé la création de deux commissions d'examen indépendantes, l'une chargée d'examiner la gouvernance de l'IPPF et l'autre d'examiner le processus par lequel l'IPPF alloue des ressources de base (non restreintes) aux AM et au Secrétariat dans l'ensemble des régions et des pays. Il a été convenu de la nécessité de soumettre les propositions de réforme de la Commission à une assemblée générale extraordinaire de toutes les AM, aux côtés des partenaires et des donateurs, laquelle se réunira à New Delhi, en Inde, en novembre 2019. Ce rapport de la Commission indépendante d'allocation des ressources (IRAC) est axé sur le modèle d'allocation des ressources de l'IPPF.

Un Business Plan et le premier plan financier triennal de l'IPPF ont été approuvés en novembre 2018. L'amélioration des politiques, des processus et de la formation en matière de politiques de protection était également en cours pour relever certains des défis qui avaient mené à la crise ayant déclenché la décision du CG.

Les subventions de base (non restreintes) des donateurs, représentant environ 75 millions de dollars E.U. par an, apportent une contribution essentielle à l'IPPF. Toutefois, le modèle d'allocation des ressources qui détermine le montant du financement de base accordé à chaque AM et au Secrétariat est désuet. Approuvé en 1997, il a été révisé pour la dernière fois en 2004, ce qui a

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

entraîné des changements minimes. Le modèle n'est pas appliqué selon des critères uniformes dans toutes les régions, mais en fonction de critères historiques ou propres à une région ou en fonction de la performance antérieure.

Les AM, le CG, les donateurs, les partenaires et le personnel ont convenu qu'il fallait prendre des mesures pour réaliser une réforme radicale de la gouvernance et un modèle d'allocation actualisé. Il en est résulté un plan de transformation de l'IPPF, le « plan ». Il s'agissait d'une feuille de route pour des réformes qui permettraient à l'IPPF de réaliser son plein potentiel et de « mieux servir ceux qui en ont besoin pour réussir ». Les donateurs de l'IPPF ont accepté de financer le Plan, et les AM qui avaient l'intention de démissionner de l'IPPF ont accepté de reporter leur décision jusqu'à l'achèvement du Plan.

Après avoir examiné le modèle actuel de l'IPPF et d'autres modèles, l'IRAC a rassemblé les modèles alternatifs utilisés dans le secteur (GFATM, GAVI et autres), les enseignements tirés et les options possibles qui ont été examinées. Elle a formulé une série de recommandations visant à assurer la pérennité de l'IPPF et à ce qu'elle soit équipée pour promouvoir avec succès la santé et les droits sexuels et reproductifs pour toutes.

2.1 Mission

Telle était la mission de l'IRAC :

1. Examiner le modèle actuel d'allocation des ressources de l'IPPF et appliquer les enseignements tirés des tentatives précédentes de modification du modèle.
2. Comparer les modèles appliqués dans le secteur (GFATM, GAVI et autres).
3. Décrire les options possibles et présenter une série de recommandations précises visant à assurer que l'IPPF est à la fois viable et mieux en mesure de promouvoir la santé et les droits sexuels et reproductifs.

En fin de compte, il était attendu de l'IRAC qu'elle établisse une trajectoire vers un modèle opérationnel sous-tendant l'allocation des ressources approuvées.

L'IRAC est d'avis que le principal objectif d'un modèle d'allocation des ressources est de veiller à ce que la Fédération utilise au mieux les fonds disponibles pour atteindre ses objectifs stratégiques.

Même si des questions de financement plus vastes et des décisions sur la façon de modéliser le portefeuille de projets restreints et de mieux « intégrer » le financement bilatéral des membres étaient utiles, ces considérations ne devaient pas être prioritaires au cours de cette première phase. Elles constitueront des recommandations pour la phase II, où le financement restreint sera également envisagé. De même, les questions liées aux cotisations des membres ou à d'autres options possibles pour contribuer au financement du Secrétariat ne doivent pas être examinées dans ce calendrier, mais dans le cadre élargi de la génération de revenus et du financement durable.

2.2 Méthodologie et calendrier

L'étude a été réalisée par une commission de huit personnes (l'IRAC), composée d'experts indépendants, de représentants des associations membres, de donateurs, d'une représentante des jeunes, assistés par le personnel de soutien du Secrétariat. Une liste complète des membres de l'IRAC est jointe.

L'IRAC était dirigée par Gillian Greer, une ancienne directrice générale de l'IPPF, et une ancienne directrice générale d'une AM, qui a une expérience directe du modèle, mais qui est suffisamment éloignée du fonctionnement actuel pour être considérée comme véritablement indépendante. La présidente était appuyée par un deuxième commissaire indépendant, Mark Pearson, un économiste de la santé du Royaume-Uni ayant une expérience internationale des modèles d'allocation des ressources.

Les membres de l'IRAC ont fourni des points de vue et des conseils éclairés et ont servi de guides pour la mobilisation des principales parties prenantes. L'IRAC a contacté le personnel et les bénévoles des AM, les bureaux du Secrétariat – Bureau central (CO) et les bureaux régionaux (BR) – les donateurs et les partenaires afin de recueillir leurs commentaires, communiquer les progrès et susciter l'engagement.

L'étude a été réalisée dans le cadre d'un vaste processus de consultation qui comprenait un forum interactif sur le site Internet permettant la participation ouverte de toutes les parties prenantes et une enquête en ligne à laquelle toutes les AM, tous les bénévoles et le personnel ont été encouragés à participer. Au total, 200 enquêtes vérifiées ont été réalisées.

Les membres de l'IRAC ont participé de façon officielle et informelle à un dialogue consultatif avec des bénévoles, les directeurs exécutifs (DE), les directeurs généraux et des représentants des jeunes lors de réunions à :

- Tallinn (Conseil régional du Réseau européen, 14-16 juin)
- La réunion annuelle des donateurs de l'IPPF et la réunion du groupe consultatif des donateurs (Londres, 16-18 juin)
- Kuala Lumpur (Conseil régional de l'ESEAOR (Région Est et Sud-Est asiatique et Océanie), 6-7 juillet)
- Nairobi (Conseil régional de la région Afrique et forum régional de la jeunesse, 28-29 juin)
- New York (région de l'Hémisphère occidentale, 28-29 juin)
- Bangkok (conseil régional de l'Asie du Sud, 20-21 août)
- Tunis (conseil régional du Monde arabe, 23-25 septembre)

Il y a également eu des réunions individuelles et de la correspondance avec le personnel et les bénévoles actuels et passés, et l'IRAC a reçu un certain nombre de courriels contenant des suggestions et des vœux pour le processus de réforme.

L'IRAC a également dirigé des webinaires et des réunions d'approfondissement avec des employés régionaux et des DE de la région du Monde arabe, du Réseau européen (EN), et des représentants de

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

certaines AM, ainsi que des réunions virtuelles et des réunions en personne avec le Bureau central et d'autres participants, en mettant particulièrement l'accent sur la participation des jeunes à la gouvernance de l'IPPF.

Le processus de réforme a été supervisé par un Comité exécutif (COEX) doté d'un mandat clair comprenant cinq domaines clés :

- superviser le travail que la directrice générale entreprend pour concevoir, encourager et coordonner un examen indépendant de la gouvernance et de l'allocation des ressources de l'IPPF.
- assurer la participation des principales parties prenantes au processus de réforme.
- superviser le processus de présentation des propositions de changement pour approbation finale.
- examiner le budget destiné au processus de réforme.
- recevoir les demandes de renseignements émanant des parties prenantes et leurs préoccupations au sujet des processus de réforme, y répondre, et présenter régulièrement des rapports aux membres du CG sur l'état d'avancement des travaux du COEX.

Les deux commissions ont présenté des rapports au COEX sur les progrès réalisés. Le partage de ce rapport préliminaire sur les principales constatations et les pistes de progrès suggérées en septembre, ainsi que les réponses des parties prenantes de l'IPPF, seront suivis d'un rapport final traduit dans les principales langues de l'IPPF et contenant les recommandations spécifiques des deux Commissions le 13 octobre 2019. Ceci est en prévision d'un vote lors d'une assemblée générale extraordinaire en novembre, suivi d'un vote d'approbation au Conseil de gouvernance.

Dates clés pour cette étude :

25 juillet	Lancement de l'enquête
28 août	Clôture de l'enquête
1er septembre	Rapport préliminaire finalisé
16 septembre	Consultation secondaire
1er octobre	Soumission du rapport final
28 novembre	Conférence de la jeunesse, Delhi, Inde
29-30 novembre	Assemblée générale, Delhi, Inde

3. Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

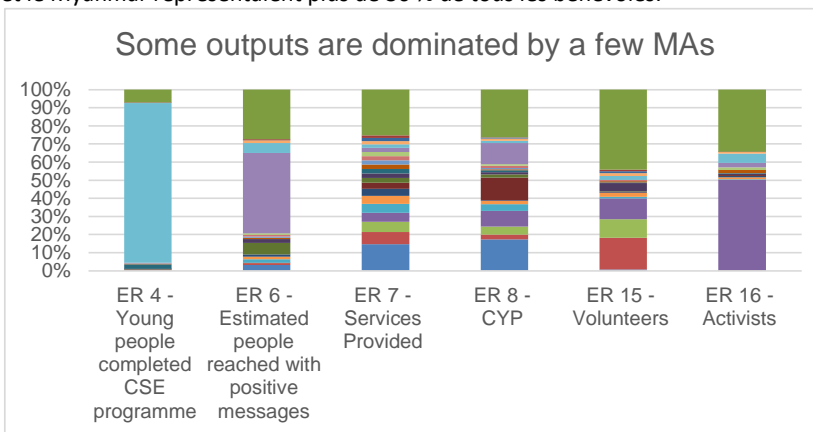
L'IPPF a été fondée comme un moyen pour les associations membres (AM) de renforcer leur travail par la collaboration en 1952. Ce n'est qu'en 1966 que le BC a également assumé la fonction de lever des ressources pour l'ensemble de la Fédération. L'IPPF se compose aujourd'hui d'AM juridiquement indépendantes, soutenues par un Secrétariat du Bureau Central et des Bureaux Régionaux (BC et BR). L'IPPF en tant qu'entité juridique est une association caritative enregistrée au Royaume-Uni et n'a de responsabilités financières que pour les fonds qui transitent par le BC.

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

Un Business Plan du Secrétariat et le premier plan financier triennal de l'IPPF ont été approuvés en novembre 2018. Le Business Plan fournit un nouveau modèle d'affaires, comprenant six solutions et les questions transversales cruciales liées au genre, à la jeunesse et aux personnes vulnérables et marginalisées. Il met en relief l'intention de développer une approche centrée sur les AM, avec un Secrétariat constructif et collaboratif.

Les résultats et les valeurs du [Cadre stratégique 2016-2022](#) guident actuellement les priorités de l'IPPF dans son ensemble¹. Bien qu'une partie de la mise en œuvre soit effectuée par le Secrétariat, l'exécution en fonction du Cadre stratégique est principalement effectuée par les AM, qui fournissent une vaste gamme de services, de la défense des intérêts à la prestation directe de services de santé sexuelle et reproductive (SSR). En 2018, l'IPPF a fourni un total de 223,2 millions de services dans le monde. Le Secrétariat avait un revenu total de 133 millions de dollars E.U., tandis que les AM bénéficiant de subventions non restreintes ont mobilisé un revenu local de 264,3 millions de dollars E.U.

Dans de nombreux cas, les extrants prioritaires des IPPF sont concentrés dans un nombre relativement limité de pays. En fait, six pays – le Nigeria, l'Éthiopie, le Pakistan, l'Inde, le Soudan et l'Ouganda – représentent près de la moitié des services de SSR fournis par les AM en 2017. De plus, la Chine représente plus de 88 % des jeunes qui terminent un programme d'ESC (éducation sexuelle complète). La Colombie compte pour plus de 44 % des personnes atteintes de messages SSR positifs. Le Nigeria représentait plus de 17 % des CYP (années de protection contraceptive fournie à un couple) fournies, Cuba, la Colombie et le Zimbabwe représentant respectivement 12,7 %, 11,8 % et 10,1 % de ce total. Le Pakistan représentait plus de la moitié de tous les activistes, tandis que l'Inde et le Myanmar représentaient plus de 30 % de tous les bénévoles.



**Tableau 1 :
Résultats des
AM**

Comment [gc1]:
Certains extrants sont dominés par quelques AM
ER 4 – Jeunes gens ayant achevé un programme d'ESC
ER 6 – Nombre estimé de personnes contactées avec des messages positifs
ER 7 – Services fournis
ER 8 – CYP (années de protection contraceptive fournie à un couple)
ER 15 – Bénévoles
ER 16 - Activistes

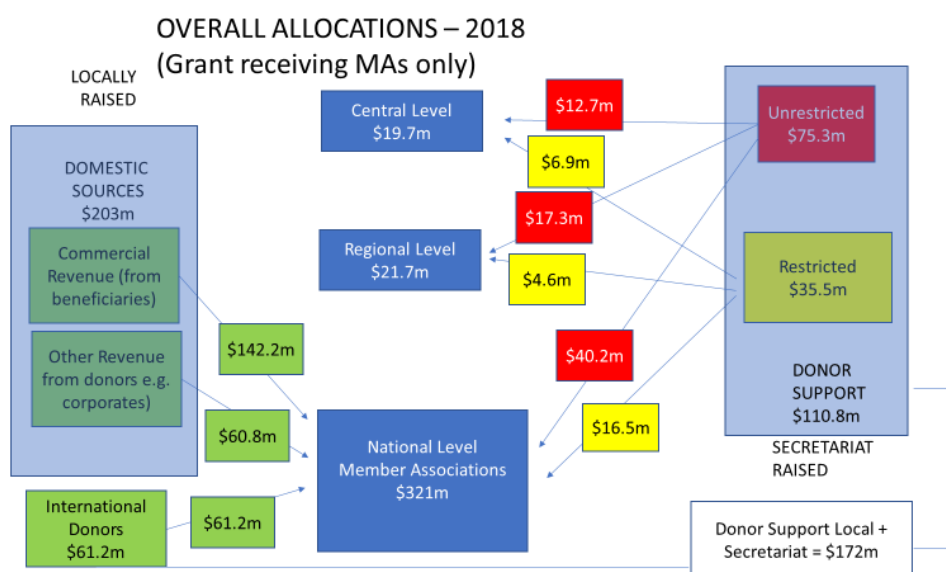
¹ Les progrès par rapport aux résultats clés sont présentés à l'annexe 1, qui décrit également les progrès par rapport aux indicateurs stratégiques antérieurs dont certains ont été retenus.

3.1 Financement global de l'IPPF

Le financement de l'IPPF en tant que fédération provient de plusieurs sources. Les gouvernements et les donateurs institutionnels fournissent un financement restreint ou non restreint par l'intermédiaire du Secrétariat. Toutefois, comme les donateurs localisent de plus en plus leur soutien, ils fournissent également un montant considérable de financement directement aux AM au niveau des pays. Les AM génèrent également des revenus importants grâce aux frais de services, à la vente de produits de base, aux contrats avec les gouvernements nationaux et aux subventions de fondations privées et du secteur des entreprises.

Le tableau global actuel du financement de l'IPPF est incomplet, car il tient compte des allocations pour les AM recevant uniquement des subventions non restreintes, tandis que les progrès par rapport aux indicateurs de performance du cadre stratégique comprennent la contribution de toutes les AM. Les revenus des AM qui ne reçoivent pas de subventions non restreintes par l'intermédiaire du Secrétariat sont en cours d'évaluation, en tenant compte du financement des services dans le pays même et de ce qui est utilisé pour le travail international, souvent avec d'autres AM.

Tableau 2 : Allocations globales



Comment [gc2]:
ALLOCATIONS GLOBALES – 2018
(AM uniquement bénéficiaires de subventions)
Levées localement
Sources domestiques
Revenus commerciaux (de bénéficiaires)
Autres revenus de donateurs (par ex., les entreprises)
Donateurs internationaux

Niveau central
Niveau régional
Niveau national
Associations membres
Non restreint
Restreint
Soutien de donateur
Levé par le Secrétariat
Soutien locale des donateurs +
Secrétariat = 172 millions de dollars E.U.

Le tableau 2 présente le tableau de financement de 2018 des AM et du Secrétariat qui reçoivent des subventions de l'IPPF ; il indique certaines des différentes sources de revenu de l'IPPF, ainsi que les deux principaux types de revenus différents : les revenus restreints et les revenus non restreints. Sur les 75 millions de dollars E.U. de financement non restreint du Secrétariat, un peu plus de 40 millions

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

de dollars E.U. ont été alloués aux AM². La répartition entre le Secrétariat, y compris le BC, et les BR et les AM, a fait l'objet de discussions au sein de l'IRAC.

La grande majorité du revenu total des AM en 2018, soit 321 millions de dollars E.U., provenait de sources nationales, et les revenus provenant de la collecte de fonds locale et des frais/produits de base à eux seuls représentaient plus de 142 millions de dollars E.U. En 2018, le soutien total des donateurs s'est élevé à 172 millions de dollars E.U., dont 61 millions ont été recueillis directement par les AM au niveau des pays, et 110 millions restants par le Secrétariat.

Comme nous l'avons montré plus loin, il existe une grande variabilité dans la façon dont chaque AM est financée – certaines dépendent fortement des subventions non restreintes de l'IPPF, d'autres ont les compétences et l'expérience leur permettant de générer des revenus à partir d'un éventail diversifié de sources.

Les subventions aux AM sont accordées sur la base d'une formule d'allocation régionale et de processus ultérieurs au niveau régional (ceux-ci sont décrits en détail plus loin). Les tendances récentes des allocations aux AM sont présentées à l'annexe 2.

3.2 L'approche actuelle de l'allocation des fonds non restreints

3.2.1. Formule d'allocation régionale des ressources

Le BC, les BR et les AM reçoivent actuellement un financement non restreint, comme le montre le tableau ci-dessous. Les allocations sont en grande partie basées sur une formule régionale selon laquelle les BR ont le pouvoir discrétionnaire quant aux modalités d'allocation des ressources entre les pays, et pour cette raison, les pratiques varient. Par exemple, dans certaines régions, un montant du financement des AM est retenu pour couvrir les coûts associés au soutien technique aux AM. De plus, dans la plupart des régions, le BR retient une part du financement qui est ensuite distribuée aux AM en fonction de leur performance.

Tableau 3 : Approche actuelle

² Cela ne tient pas compte des fonds que les régions retiennent pour l'assistance technique qui, en théorie, est dépensée pour le compte des AM.

Comment [gc3]:

Secrétariat
formule régionale
Effort financier mondial
Fonds non restreints
APPROCHE ACTUELLE
formule régionale
Région A Région B Région C Région D

Guidé par les directives 2011
Financement basé sur la performance
10 % retenu – pas dans toutes les
régions

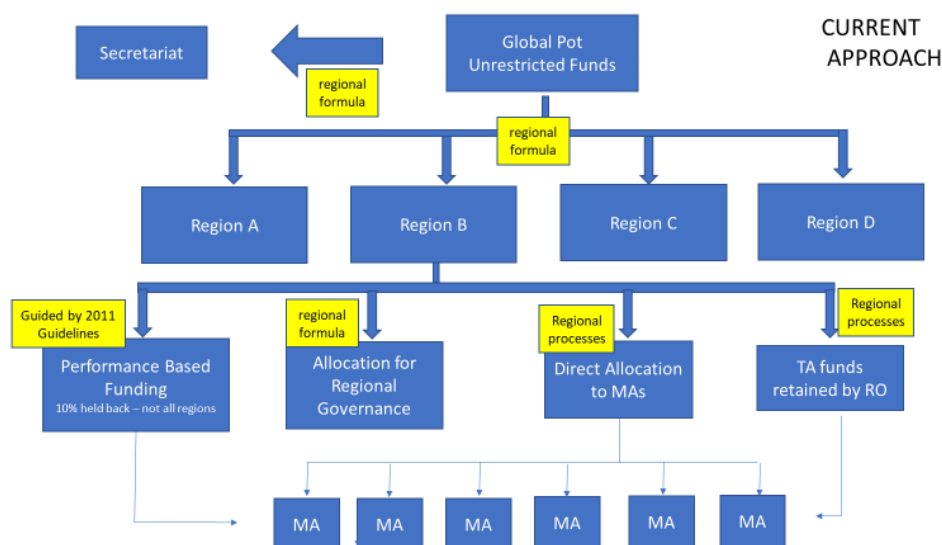
formule régionale
Allocation pour la gouvernance
régionale

Processus régionaux
Allocation directe aux AM

Processus régionaux
Fonds d'AT retenus par le BR

AM AM AM AM AM AM

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF



Le modèle actuel d'allocation régionale suit une formule (voir tableau ci-dessous) convenue au CG en novembre 1997. Les pays ont été classés en fonction des besoins (élevés/moyens/faibles) en utilisant les critères du FNUAP et d'autres facteurs (par exemple, les pays en transition et d'autres petits pays). Certaines modifications ont été apportées pour tenir compte des besoins spécifiques des pays en matière de santé. L'objectif de cette formule était de veiller à ce que 70 % des fonds aillent aux pays à besoins élevés (catégorie A). Cette approche a été couronnée de succès dans la mesure où, entre 1997 et 2004, la part des pays de la catégorie A est passée de 49,8 % à 69,2 %, bien que ces changements aient été attribuables en partie à l'augmentation du nombre de nouvelles associations adhérant à la Fédération.

La discussion sur les données et les critères à utiliser pour mesurer les besoins élevés, moyens et faibles s'est poursuivie au sein de l'IRAC, car les membres s'inquiètent de l'exactitude de la collecte et de la publication des données par les gouvernements et les organismes, et aussi de la pertinence variable de certaines données par rapport à d'autres dans des régions ou des pays particuliers, par exemple la charge de morbidité, par rapport aux taux de fécondité des adolescentes. Dans certaines régions également, il y aura des variations distinctes qui devront être reconnues dans la prestation des services et leur préconisation.

En 2002, le CG a demandé un changement d'approche, en adoptant une méthodologie du FNUAP fondée sur les besoins appliquée au Cadre stratégique des 5 « A » de l'IPPF : « Adolescents, Abortion, AIDS, Advocacy and Access » (Adolescents, Avortement, SIDA, Plaidoyer et Accès). Les indicateurs clés comprenaient :

- la contribution des adolescentes à l'ISF (indice synthétique de fécondité) (1 à 8 % = faible, 9 à 14 % = moyenne, 15 à 20 % = élevée).
- le % avec le VIH (femmes enceintes et professionnelles du sexe (FSW, Female Sex Workers)).

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

- l'avortement (restrictions légales HML, niveau de mortalité lié à l'avortement 6 %, 6-20 %, 20 %+).

Tableau 4 : Formule actuelle de l'allocation régionale

Emplacement	AM	Secrétariat	Gouvernance	Total
Afrique	44,5 %	24,4%	12,1%	37,3%
Monde arabe	10,0%	7,6 %	7,3 %	9,1 %
ESEAOR	9,5 %	5,6 %	5,0 %	8,1 %
Europe	4,0 %	10,6 %	7,0 %	5,8 %
Asie du Sud	16,0 %	7,3 %	2,9 %	13,0 %
WHR (région de l'Hémisphère occidental)	16,0 %	10,9 %	8,0 %	14,1 %
Bureau central/Londres	0,0 %	33,6 %	57,7 %	12,6 %
Total	5505.00%	9640.00%	1009820.00%	9820.00%

En raison des préoccupations selon lesquelles certains facteurs n'étaient pas pleinement représentés, la formule a de nouveau été modifiée pour tenir compte de ce qui suit :

- les engagements existants
- la taille
- le soutien technique reçu au cours des 40 années précédentes
- les nouvelles associations se joignant à l'IPPF

L'intention était que les BR utilisent la même approche pour l'allocation aux AM. Il semble qu'ils n'aient jamais été mis en œuvre, et il n'y a aucun souvenir de la façon dont le modèle actuel a finalement été calculé. Les implications de ces modifications sont présentées ci-dessous. À l'heure actuelle, la répartition est relativement inégale d'une région à l'autre, bien qu'il y ait eu une certaine évaluation des répercussions.

3.2.2. Financement basé sur la performance

Afin d'encourager une meilleure performance, l'approche a été modifiée en 2011 pour intégrer un élément de financement basé sur la performance (FBP). Cela représente généralement de 5 à 10 % des allocations reçues par les AM (voir le résultat 4 à l'annexe 1). Le financement basé sur la performance dans l'IPPF a été mis à l'essai dans huit AM³ à partir de 2011, et une décision a été prise en 2012 d'élargir l'approche adoptée par la Fédération (à l'exception de la région du Monde arabe).

Il y avait un certain nombre de caractéristiques de conception dans l'approche, y compris l'allocation aux BR d'environ 10 % du financement non restreint attribué aux AM, à titre de frais de gestion du FBP (Financement basé sur la performance) (voir d'autres caractéristiques dans l'annexe).

³ Initialement la Bolivie, l'Ouganda, l'Inde et le Ghana. L'Albanie, la Barbade, le Cambodge et la Palestine en 2012.

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

Les principales recommandations de l'étude⁴ portaient sur les mesures visant à renforcer la capacité institutionnelle de mise en œuvre efficace du FBP et sur les modifications à apporter à la conception de l'approche pour renforcer les incitations à une meilleure performance (y compris des rapports plus fiables sur la performance) ainsi que des mesures visant à améliorer la prévisibilité du financement.

Des préoccupations ont toutefois été exprimées au sujet de l'orientation de l'approche. Certaines parties prenantes étaient d'avis qu'il était plus facile de mesurer des mesures quantitatives de production que des ordres de grandeur importants, mais difficiles à mesurer comme la qualité et l'équité. Des préoccupations se sont également exprimées quant à la partialité de cette approche tendant à se perpétuer en faveur des AM fortes et très performantes, tout en ne soutenant pas les AM à fort potentiel. Néanmoins, de nombreuses AM ont indiqué qu'elles appuyaient le FBP, comme le montre le tableau en annexe.

3.3 Implications de l'approche actuelle de l'allocation

Afin de présenter un modèle viable, il est important de comprendre d'abord les répercussions du modèle actuel d'allocation régionale/FBP sur les allocations aux AM. En analysant les données, il est évident que plus de 75 % des fonds non restreints alloués aux AM sont destinés aux pays à faible revenu et à revenu moyen inférieur (34 % aux pays à faible revenu et 42 % aux pays à revenu moyen inférieur). L'Afrique représente plus de 77 % des dons destinés aux pays à faible revenu et près de 45 % aux pays à revenu moyen inférieur. La région de l'hémisphère occidental compte pour plus de 50 % des subventions versées aux pays à revenu moyen supérieur et pour près de 80 % des très petites subventions versées aux pays à revenu élevé.

L'IRAC a examiné de la question de savoir si les AM dans les pays à revenu élevé devaient recevoir un financement non restreint. La recommandation probable est que les AM dans les pays à revenu élevé pourraient recevoir des revenus provenant d'un financement non restreint pour un financement discutable par l'intermédiaire du Fonds d'innovation ou d'un mécanisme stratégique semblable (voir la discussion ultérieure), et que cela pourrait également nécessiter un certain partage des coûts ou un partenariat avec une autre AM pour le renforcement des capacités de collaboration.

Tableau 5 : Allocation des subventions aux AM par statut de revenu des pays

Pays à faible revenu	Pays à revenu moyen	Pays à revenu moyen	Pays à revenu élevé	Pays non classés	Total général
----------------------	---------------------	---------------------	---------------------	------------------	---------------

⁴ Voici quelques recommandations à court terme :

1. Créer une unité de FBP pour assurer le leadership global du FBP.
2. Renforcer le soutien au FBP et l'assistance technique des BR aux AM.
3. Réviser le modèle de paiement du FBP afin de récompenser l'amélioration distinctement de la contribution à la performance régionale.
4. Renforcer la mise en œuvre de FBP à l'aide des mesures actuelles et des pénalités en cas de déclaration erronée des données.

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

	inférieur		supérieur			
Afrique	10 602 824	7 496 213	778 963	72 371		18 950 371
Monde arabe	466 049	1 258 851	329 756	48 112	347 985	2 450 754
ESEAOR	103 476	2 950 771	1 371 355		150 029	4 575 631
Europe	68 042	270 698	907 729	121 332		1 367 800
Asie du Sud	2 021 714	3 478 853	613 170			6 113 737
WHR (région de l'Hémisphère occidental)	455 408	1 327 947	4 114 543	880 898		6 778 797
Total général	13 717 514	16 783 334	8 115 517	1 122 712	498 015	40 237 091
% du total	34,1	41,7	20,2	2,8	1,2	100,0

* Ceci inclut des territoires tels que le Somaliland et la Palestine

En comparaison, alors que 25 % de la charge de morbidité associée à l'avortement et à une fausse couche de la mère est assumée par les personnes vivant dans les pays à faible revenu, plus des deux tiers de cette charge est assumée par les personnes vivant dans les pays à faible revenu (tableau 6). De même, l'Afrique et l'Asie du Sud représentent près de 85 % de la charge. Cela donne à penser que si l'IPPF concentrait ses efforts davantage sur les besoins en suspens, cela impliquerait un transfert des ressources des pays à revenu moyen supérieur vers les pays à revenu moyen inférieur. De même, le tableau 7 met également en évidence les difficultés auxquelles sont confrontés les pays à faible revenu dans lesquels le taux de fécondité des adolescents est beaucoup plus élevé dans les pays à faible revenu et beaucoup plus élevé en Afrique que dans d'autres pays, indépendamment du statut de revenu.

Tableau 6 : Estimation de la charge de morbidité associée à l'avortement et à une fausse couche de la mère

AVCI (années de vie corrigées du facteur invalidité) perdues	Pays à faible revenu	Pays à revenu moyen inférieur	Pays à revenu moyen supérieur	Pays à revenu élevé	Total général	% du total
Afrique	614 662	402 918	16 837	51	1 034 468	38,9
Monde arabe	24 144	44 311	5 454	179	74 665	2,8
ESEAOR	3 880	185 878	48 870		238 628	9,0
Europe	1 082	3 263	5 016	198	9 559	0,4
Asie du Sud	38 312	1 176 979	4 050		1 219 341	45,9
WHR (région de l'Hémisphère occidental)	10 428	10 429	56 755	3 237	80 849	3,0
Total général	692 507	1 823 778	136 982	3 664	2 657 510	100,0
% du total	26,1	68,6	5,2	0,1	100,0	

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

Source : Étude de l'OMS sur la charge de morbidité dans le monde 2019 – les chiffres se rapportent à 2017

Tableau 7 : Taux de fécondité chez les adolescentes de 15 à 19 ans

	Pays à faible revenu	Pays à revenu moyen inférieur	Pays à revenu moyen supérieur	Pays à revenu élevé	Total général
Afrique	112,4	90,3	43,3	56,9	96,0
Monde arabe	49,5	41,8	11,0	13,4	33,9
ESEAOR	0,3	41,6	22,0		30,6
Europe	36,4	38,1	26,5	12,1	25,9
Asie du Sud	62,5	26,8	6,6		28,2
Hémisphère occidental	37,5	69,5	55,7	32,6	49,5
Total général	94,3	60,5	37,3	29,8	55,9

Source : Banque mondiale, WDI (Indicateurs du développement dans le monde) 2017

Il y a étonnamment peu de variation dans le recours des AM au financement non restreint ou dans leur dépendance à l'égard du financement non restreint pour appuyer leurs activités globales, par région ou par catégorie de revenu (tableau 8). La part des subventions non restreintes de l'IPPF dans les allocations totales varie de 22,6 % dans la région de l'hémisphère occidental à 41,7 % dans le Réseau européen. Le recours au financement non restreint de l'IPPF à 37,3 % n'est que légèrement supérieur à celui des pays à revenu moyen supérieur et des pays à revenu élevé. Les pays à revenu moyen inférieur comptent davantage sur d'autres sources que les pays à revenu moyen supérieur et les pays à revenu élevé. Dans l'ensemble, par conséquent, la structure actuelle des subventions aux AM par l'intermédiaire de fonds non restreints reflète la structure plus large du financement des AM et joue un rôle redistributif faible ou nul.

Remarque : Il convient de noter que la comparaison du financement total non restreint/total par région n'est pas entièrement représentative, car les AM non bénéficiaires en sont exclues. Ce qui est également intéressant, c'est le pourcentage d'AM dans la région qui comptent sur un revenu non restreint et où ce sont les AM dépendantes qui font des demandes de financement.

Il existe toutefois une grande variabilité dans la dépendance à l'égard du financement non restreint dans les régions. Parmi les pays qui ont reçu plus de 1 million de dollars E.U. au total entre 2015 et 2018, la dépendance varie de près de 70 % en République centrafricaine à moins de 5 % dans certains pays de l'hémisphère occidental. La plupart des pays très dépendants se trouvent en Afrique. Ce qui est difficile à déterminer dans cette analyse, c'est si le degré de confiance est attribuable à d'importantes allocations non restreintes de l'IPPF, ou à l'incapacité de certaines AM de recueillir des fonds auprès d'autres sources, y compris les frais des clients. Certaines AM ont également affaire à des gouvernements qui ne donnent pas la priorité à la SDRS, et ces derniers et leurs populations sont de taille trop restreinte pour organiser une collecte de fonds efficace. Il a été également suggéré que certaines AM sont tellement habituées à recevoir un financement de base par l'entremise de l'IPPF qu'elles ont développé un faux sentiment de droits acquis. Néanmoins, le

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

renforcement des capacités en matière de mobilisation des ressources et, éventuellement, d'entreprise sociale devrait être envisagé dans la phase 2, ou plus tôt si possible, dans le cadre de cette action.

Tableau 8 : Recours au financement non restreint comme source de financement (pays sélectionnés)

	Non restreint en % du total	Non restreint IPPF de 2015 à 2018
République centrafricaine	69,8	1 210 324
Guinée-Conakry	67,7	1 541 133
Niger	59,7	1 225 035
Madagascar	58,8	1 653 110
Guinée-Bissau	57,0	1 124 871
Congo	54,0	1 277 900
Haïti	48,0	1 925 528
Tchad	45,5	1 232 521
Cambodge	4,6	1 291 015
Indonésie	3,8	1 245 936
El Salvador	3,5	1 480 213
Honduras	3,3	1 551 819
République dominicaine	3,2	1 674 891
Guatemala	3,0	1 811 347
Colombie	1,0	2 477 217

Une autre constatation clé est la variabilité des subventions non restreintes de l'IPPF aux AM d'une année à l'autre, ce qui laisse encore une fois entendre un manque de prévisibilité du financement (tableau 9). Une analyse plus poussée pourrait montrer dans quelle mesure le financement basé sur la performance est responsable de cette situation. Le tableau suivant montre les augmentations et les diminutions d'une année à l'autre des allocations de subventions non restreintes de l'IPPF pour certains pays.

Tableau 9 : Variabilité du financement – variation annuelle de l'allocation des fonds non restreints (pays sélectionnés)

	2015-16	2016-17	2017-18
Bénin	- 8,8	- 22,6	13,0
Éthiopie	- 18,7	- 37,0	21,7
Ghana	- 17,0	- 12,9	9,1
Burundi	- 58,9	- 21,3	25,0
Kenya	- 12,7	- 11,8	58,6
Côte d'Ivoire	- 0,2	- 29,5	94,0
République dém. du Congo	- 28,2	1,1	- 4,0
Madagascar	- 21,4	- 11,2	9,4

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

Malawi	- 27,2	0,9	32,3
--------	--------	-----	------

4. Énonciation du problème

L'IPPF n'a pas de stratégie globale et cohérente quant à la manière de financer son travail en général. Il y a une stratégie de génération de revenus mondiaux qui pourrait éventuellement régler certains des problèmes. Un modèle d'entreprise sociale pour une éducation sexuelle complète et des produits de santé appropriés mériterait également d'être examiné attentivement. Bien qu'il soit utile de trouver de meilleures façons d'allouer des fonds non restreints, cela ne saurait remplacer l'élaboration d'une stratégie de financement efficace pour l'ensemble de la Fédération.

Bien qu'il y ait une certaine justification sous-jacente au modèle actuel, celui-ci est maintenant désuet et ne convient pas à l'objectif, comme en témoigne, entre autres, l'enquête à l'échelle de la Fédération (voir la section 5). Il est très préoccupant que le modèle et la formule qui le sous-tendent soient désuets, en grande partie inconnus et incompris.

Malgré leur rôle modeste dans le financement global des activités de l'IPPF, les fonds non restreints sont une ressource particulièrement précieuse compte tenu de leur flexibilité. Certains s'inquiètent du fait qu'il y a peu de preuves que les fonds non restreints soient utilisés de façon stratégique – mais ils semblent plutôt refléter simplement d'autres sources de financement. Toutefois, il faut reconnaître que pour une petite AM dans un petit pays, avec des clients à faible revenu et peu de chance de recueillir des fonds, le fait de pouvoir continuer à fournir des services de SDRS dont on a grand besoin au moyen d'un financement de base EST leur stratégie clé.

La relation entre l'allocation et les besoins non satisfaits n'est pas particulièrement solide, et l'accent mis sur la performance semble récompenser les AM pour leur prestation d'un grand nombre de services. La dépendance des pays à l'égard des fonds non restreints varie considérablement, bien qu'il soit parfois difficile de savoir si c'est en raison d'importantes allocations de fonds non restreints ou d'un manque d'accès à d'autres ressources. L'approche actuelle n'offre aucune prévisibilité – les fluctuations d'une année à l'autre des allocations sont importantes et même le financement fondé sur la performance échappe souvent en grande partie au contrôle de chaque AM. La première devrait être traitée par le plan de financement triennal et par la recommandation selon laquelle différents flux de financement devraient financer un certain nombre d'activités pendant deux à trois ans, dans la mesure où ils maintiennent des niveaux appropriés de prestation et de performance et où il n'y a pas de changements imprévus dans le financement.

Bien que le montant des dépenses des AM en l'absence d'un ensemble de services convenu apparaisse clairement, il n'est pas facile de déterminer combien les AM *devraient* dépenser. Étant donné que chaque AM adopte des approches très différentes pour atteindre les résultats stratégiques de l'IPPF, il est extrêmement difficile de dire combien chaque AM devrait recevoir. Cela est d'autant plus compliqué que jusqu'à 30 % de toutes les AM interrogées dépendent de 80 à 100 % du financement provenant de l'IPPF. Cela est particulièrement vrai dans les petits pays et les pays à faible revenu, dans lesquels :

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

- Les gouvernements n'appuient pas le financement de la SDSR.
- Il y a peu de donateurs.
- Les revenus sont faibles, ce qui rend les frais inabordables et les dons improbables.

Étant donné qu'une année s'écoule entre les décisions prises à la fin de 2019 et la mise en œuvre du nouveau modèle, il devrait y avoir du temps pour examiner ces questions et élaborer des mesures visant à atténuer autant que possible certains de ces défis.

5. Enseignements tirés de la recherche de l'étude et des consultations

5.1 Expérience des autres institutions

Dans le cadre de cet examen, l'IRAC a examiné les pratiques de diverses institutions internationales. Dans une évaluation récente des pratiques d'allocation des ressources d'un éventail d'institutions multilatérales (Bump and Chi, 2018⁵) il a été constaté que la plupart des organisations utilisaient une approche systématique de l'allocation des ressources en tenant compte d'une série de facteurs souvent inclus, mais qui ne se limitaient pas au RNB par habitant. Il a également été constaté que les formules d'allocation ne jouaient souvent qu'un rôle limité dans le processus d'allocation – les choix étaient liés aux stratégies opérationnelles, en précisant que les types particuliers de soutien, les critères d'admissibilité et les ajustements qualitatifs avaient souvent plus d'influence.

Lorsque des approches fondées sur des formules sont utilisées, divers critères sont appliqués. Le RNB par habitant est largement utilisé comme indicateur indirect à la fois des besoins (les pays pauvres ont tendance à avoir plus de besoins (de santé)) et de la capacité de payer (les pays pauvres ont tendance à avoir moins de capacités fiscales). Les institutions qui se concentraient davantage sur les maladies avaient tendance à compléter ou à remplacer ce substitut par des indicateurs de résultats ou des indicateurs de disparités dans la prestation de services. Les approches vont d'une approche relativement simple utilisant quelques indicateurs généraux (OMS et PNUD) à une approche plus complexe (FNUAP et Banque mondiale). Il est important de se référer à l'Initiative d'accès équitable (voir Chi et Bump) sur le RNB, qui indique que la plupart des pauvres du monde vivent maintenant dans des pays à revenu moyen.

Tableau 10 : Indicateurs utilisés dans les formules d'allocation

Institution	Critères utilisés dans les formules (le cas échéant)
-------------	--

⁵ <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5886160/pdf/czx140.pdf>

« Processus d'allocation des ressources dans les organisations multilatérales œuvrant dans le domaine de la santé mondiale », Chi et Bump, *Health Policy and Planning*, 33, 2018, i4–i13

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

GAVI (Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination)	Taille de la cohorte de naissance, prix du vaccin, RNB par habitant (pour calculer l'élément de cofinancement)
GFATM (Fonds mondial de lutte contre le VIH/sida, la tuberculose et le paludisme)	Charge de morbidité (calculée séparément pour chaque maladie), RNB par habitant
PNUD	RNB par habitant, taille de la population
FNUAP	Assistance à la naissance qualifiée pour le quintile de population le plus pauvre, proportion de la demande de contraception moderne satisfaite, taux de fécondité des adolescentes, ratio de mortalité maternelle, indice d'inégalité entre les sexes, prévalence du VIH chez les 15-24 ans, RNB par habitant
UNICEF	Taux de mortalité des moins de cinq ans, RNB par habitant et population enfantine
OMS	Espérance de vie et PIB par habitant
Banque mondiale	CPIA, Performance du portefeuille pays, Taille de la population, RNB par habitant

L'évaluation Bump and Chi a mis en évidence une série de lacunes :

- **Le manque de transparence** : les auteurs ont estimé qu'il était difficile de documenter les pratiques réelles résultant en grande partie d'ajustements qualitatifs après coup. Ils ont pensé que « toutes les parties du processus devraient être clarifiées, même si les détails opérationnels de certaines étapes demeurent confidentiels ».
- **Participation limitée des pays au processus de répartition** : bien que les pays aient souvent été intégrés au processus à différentes étapes, ils n'étaient pas pleinement engagés dans le processus dans son ensemble.
- **Manque de résultats ou de focalisation sur la performance** : la performance des pays n'a joué qu'un rôle limité dans l'allocation des ressources. Les évaluations avaient tendance à être qualitatives et les évaluations quantitatives étaient souvent extrêmement brutes (le Fonds mondial juge la performance en fonction des dépenses passées).
- **Faiblesses de conception** qui servent à créer des incitatifs inappropriés : en raison du manque d'importance accordée à la performance, les auteurs ont exprimé des préoccupations quant au fait que les systèmes d'allocation des ressources orientent souvent celles-ci vers les pays qui ont les besoins les plus importants mais les performances les moins bonnes (laissant entendre que la mauvaise performance répond au moins en partie au besoin). Ils ont trouvé cela problématique, surtout dans les pays dépendants de l'aide.
- **Flexibilité insuffisante** : l'incapacité des systèmes à réagir aux circonstances évolutives.

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

- **Objectifs imprécis** découlant du manque d'élaboration explicite des principes éthiques qui sous-tendent l'approche. Ils ont noté que si le GAVI insistait sur l'impact, le GFATM se concentrerait sur l'équité et la stabilité, et que le système de santé des Nations Unies avait besoin que ces principes soient énoncés plus explicitement.

Les autres enseignements dégagés ont trait à la nécessité de :

- **Éviter les « sauts de la falaise » (cliff edges)** dans le financement : cela devient un problème où l'admissibilité est fondée sur des variables distinctes comme le statut de pays à faible revenu (et où des changements peuvent se produire avec peu de préavis en raison, par exemple, de la mise à jour des comptes nationaux comme cela s'est produit au Kenya ces dernières années). Cela est particulièrement problématique lorsque plusieurs bailleurs de fonds utilisent les mêmes variables. Une façon d'éviter cela est d'utiliser des variables continues – comme le RNB par habitant - pour déterminer l'admissibilité et les niveaux de financement.
- **Gérer les transitions** : les changements dans les systèmes de répartition, particulièrement les plus radicaux, peuvent avoir des répercussions financières importantes à court terme pour ceux qui reçoivent du financement. Cela soulève la question de savoir si les pays devraient adopter une approche « big bang » ou s'ils devraient appliquer les changements progressivement. En passant d'une approche fondée sur des campagnes à une approche fondée sur des formules, le Fonds mondial a adopté cette dernière ; l'Afrique du Sud post-apartheid, en revanche, a utilisé une approche fondée sur le big bang pour redistribuer les ressources entre les provinces.

Qu'est-ce que l'IPPF peut apprendre de l'expérience des autres et quelles sont les implications pour l'avenir ?

Alors que l'IPPF est une organisation unique qui fait face à des défis particuliers et qu'il n'est pas particulièrement judicieux d'emprunter un modèle quelconque issu d'un autre environnement, les expériences décrites ci-dessus constituent un certain nombre de défis pour l'IPPF au moment où elle cherche à améliorer ses propres processus d'allocation. À la suite des réunions de novembre, il faudrait accorder la priorité à toutes les questions soulevées à mesure que le modèle est élaboré en détail.

Comment l'IPPF peut-elle assurer la transparence ? L'adoption d'une approche relativement simple fondée sur des facteurs quantitatifs peut contribuer à la transparence. Mais si d'autres facteurs plus qualitatifs doivent être pris en considération, l'IPPF précisera-t-elle comment les jugements sont portés et comment ces facteurs sont pris en compte ? Pour dire les choses sans ménagement, l'IPPF va-t-elle non seulement expliquer aux AM quelles sont leurs allocations et décrire le processus, mais aussi partager la feuille de calcul utilisée pour calculer ces allocations ? Bien que la transparence sur les calculs d'allocation réels et les explications des ajustements soit vitale, l'utilisation du mécanisme de validation de l'OMS serait également utile, par exemple, une vérification périodique de l'allocation des ressources mondiales reflétant les objectifs de performance du cadre stratégique.

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

Comment l'IPPF peut-elle accroître/optimiser la participation des pays? Comme nous l'avons vu plus haut, le processus de consultation, y compris l'enquête en ligne, a tenté d'assurer une large participation, mais dans le court délai imposé à l'IRAC. Toutefois, à l'avenir, l'IRAC devrait-elle recommander un modèle unique ou offrir un plus grand espace décisionnel aux membres en établissant un éventail d'options possibles? Après avoir convenu d'un modèle, les AM auront-elles un rôle à jouer dans les examens subséquents? Il est important de souligner les options existantes entre (i) l'allocation des ressources en fonction de critères et le fait de laisser les AM décider comment les utiliser, avec suivi des résultats, par rapport à (ii) l'approbation d'un plan de travail détaillé.

L'IPPF doit-elle tenir compte de la performance dans l'allocation des ressources et comment doit-elle équilibrer cela avec son désir de soutenir les AM qui en ont le plus besoin? Si tel est le cas, comment devrait-elle la mesurer et comment doit-elle l'appliquer? L'IPPF est-elle convaincue que son cadre de performance actuel est crédible? Mesure-t-elle ce qui convient d'être mesuré? Y a-t-il une vérification adéquate pour lui permettre de se fier aux résultats? Est-elle prête à appliquer des sanctions pour mauvaise performance (réduire le financement ou prescrire davantage de conditions pour l'utilisation des fonds?) Doit-elle s'appuyer sur l'approche actuelle de financement basé sur la performance? Doit-elle utiliser d'autres mesures dans le tableau de bord de la performance? D'autres facteurs doivent-ils être pris en considération?

Il a été généralement convenu par l'IRAC que le FBP actuel ne devrait pas se poursuivre, mais qu'il faudrait un système élaboré plus simplement, fondé sur la réalisation des priorités dans les plans de travail des AM.

Comment l'IPPF peut-elle s'assurer que toute approche est flexible? L'introduction de tout nouveau système aura probablement des conséquences imprévues. Y a-t-il lieu de procéder à un examen précoce?

L'IPPF peut-elle être explicite sur ce qu'elle tente d'accomplir? L'objectif ultime est de faire le meilleur usage possible des fonds disponibles pour la réalisation du plan stratégique de l'IPPF, qui est en fin de compte financé par les donateurs. De plus, une stratégie globale de financement est nécessaire pour préciser les objectifs de financement. Le financement non restreint vise-t-il à transformer ou à stabiliser le travail fondamental ou doit-il être principalement axé sur les programmes ou tenir compte du fait que, sans le financement des structures de base et des frais généraux, certaines AM ne pourraient pas poursuivre leurs activités?

De façon plus générale, l'IPPF peut tirer des enseignements des principales caractéristiques de conception utilisées par d'autres institutions et déterminer si, et si c'est le cas, comment, ces éléments de conception pourraient être adaptés à la situation de l'IPPF. Ces éléments de conception sont présentés plus loin. La mise en œuvre du modèle choisi devrait-elle être se dérouler par étapes et faire l'objet d'un examen précoce tel que suggéré ci-dessus? Par exemple, avec un soutien plus partagé du BC et des BR, particulièrement au début, en utilisant l'approche du plan de travail et en passant par la suite à une situation de plus grande flexibilité souplesse au besoin ou si cela est approprié?

5.2 Résultats de l'enquête

Dans le cadre des consultations pour la réforme en cours, les deux présidents de la Commission ont lancé une enquête conjointe sur le site internet de la réforme le 25 juillet. Les objectifs de l'enquête étaient les suivants :

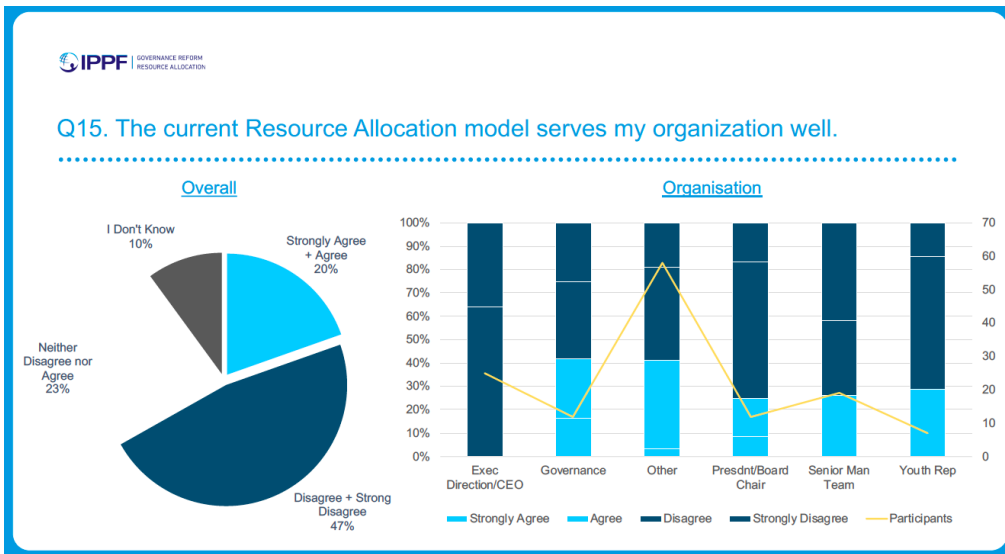
- Comprendre la diversité des opinions sur la nécessité d'un changement par rapport à la gouvernance mondiale et régionale de l'IPPF, ainsi que son modèle d'allocation des ressources.
- Solliciter des commentaires pour l'élaboration de structures de gouvernance régionales et mondiales appropriées et efficaces et d'un modèle stratégique d'allocation des ressources.

Au total, 200 répondants vérifiés ont répondu à l'enquête, de toutes les régions et de l'ensemble de la Fédération. La majorité des répondants étaient des associations membres (46 %), le Secrétariat, les comités exécutifs régionaux, les conseils régionaux, le Conseil d'administration et les partenaires de collaboration constituant le reste. La haute direction, la direction et d'autres membres du personnel constituaient la vaste majorité des répondants (81 %), les jeunes étant sous-représentés, à peine 7 %.

Le pourcentage le plus élevé de répondants provenait de la région Afrique (26 %), le plus faible de l'Asie du Sud (2 %).

Dépendance envers l'IPPF pour le financement : près d'un tiers des personnes interrogées déclarent recevoir de l'IPPF 81 à 100 % de leur revenu annuel total ; un cinquième reçoit de l'IPPF de 80 à 100 % de leur revenu annuel non restreint. Cela met en évidence une forte dépendance à l'égard d'un montant relativement faible de financement non restreint, qui ne représente que 40 millions de dollars E.U. du revenu total de l'IPPF pour les AM. Ces résultats n'ont été reçus que récemment et devront faire l'objet d'une évaluation plus approfondie afin de comprendre quel est le montant total réellement versé aux AM hautement dépendantes, surtout que l'on ne sait pas au juste si les bénéficiaires de subventions les plus élevées sont les plus dépendants.

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF



Le modèle actuel d'allocation des ressources : ce qui est sans équivoque dans l'enquête, c'est que le modèle actuel d'allocation des ressources ne répond pas de manière satisfaisant aux besoins des AM ou de l'ensemble de la Fédération, seulement 20 % étant d'accord avec cet énoncé. En particulier, aucun directeur exécutif des AM n'avait une bonne opinion du modèle actuel.

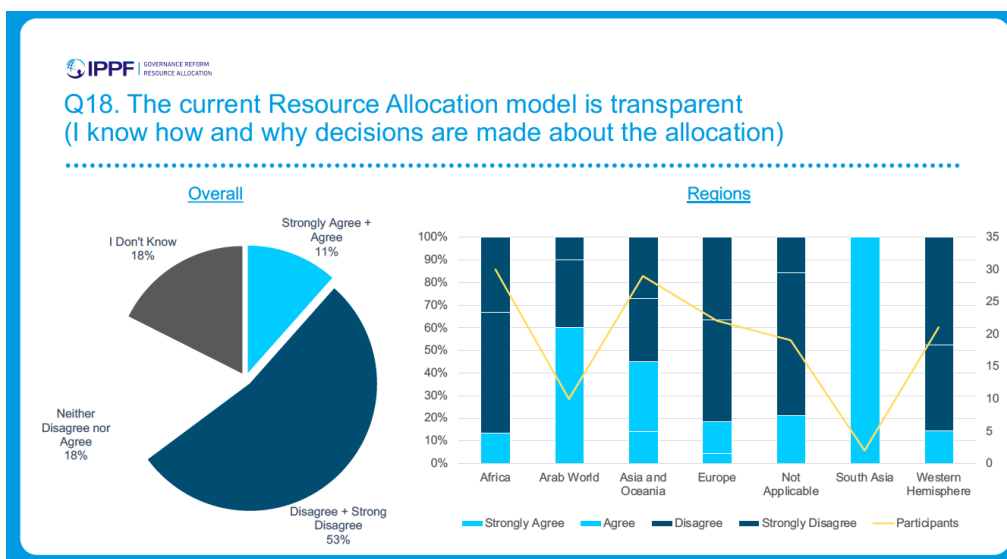
À peine 18 % estiment que les fonds non restreints de l'IPPF ont été attribués de façon équitable et correcte.

Un pourcentage encore plus faible – 11 % – pense que le modèle actuel d'allocation des ressources

Comment [gc4]:
Q15 Le modèle actuel d'allocation des ressources répond bien aux besoins de mon organisation

Global
Je ne sais pas 10 %
Tout à fait d'accord + D'accord 20 %
Pas d'accord + Pas du tout d'accord 47 %
Ni d'accord, ni pas d'accord 23 %

Organisation
Direction exécutive/Directeur général 47%
Gouvernance
Autre
Président/Président du Conseil d'administration
Pas d'accord
Équipe de la haute direction
Représentants des jeunes
Tout à fait d'accord D'accord
Pas d'accord Pas du tout d'accord
Participants



Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

est transparent.

Associations membres et financement non restreint : Les répondants se répartissent assez également sur la question de savoir si toutes les associations membres doivent recevoir un financement non restreint.

Un nouveau modèle d'allocation des ressources : Presque tous les répondants s'entendent pour dire que :

- L'IPPF devrait disposer d'un fonds spécial pour répondre à des questions spécifiques (93 %).
- Le nouveau modèle devrait être revu régulièrement pour s'assurer qu'il demeure honnête, équitable et pertinent (96 %).

Les trois critères les plus prisés pour le nouveau modèle étaient les suivants : Taille des besoins non satisfaits; antécédents prouvés; proportion des services de SDRS dans le pays, dans cet ordre.

À la lumière de ce qui précède, l'IRAC tiendra davantage compte, dans la préparation du rapport final et des recommandations, de l'incidence du nombre, de la qualité, de l'accessibilité, de l'abordabilité, de la pertinence et de l'emplacement des autres fournisseurs de services dans le pays, Cette question n'a été examinée que relativement brièvement à ce stade.

Comment [gc5]:

Q18 Le modèle actuel d'allocation des ressources est transparent (je sais comment et pourquoi les décisions sont prises au sujet de l'allocation) Global

Je ne sais pas 18 %

Tout à fait d'accord + D'accord 11 %

Pas d'accord + Pas du tout d'accord 53 %

Ni d'accord, ni pas d'accord 18 %

Régions

Afrique Monde arabe Asie et Océanie

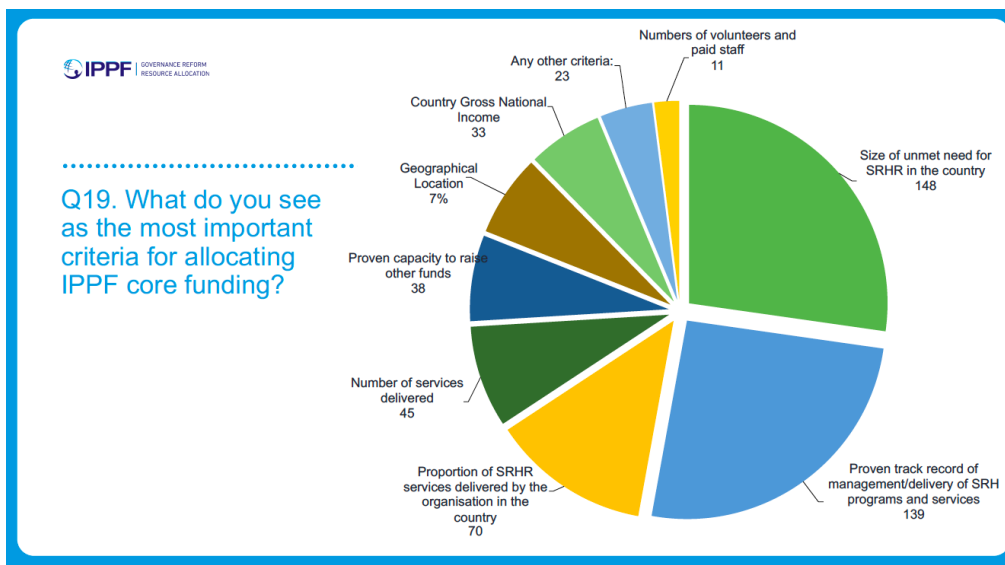
Europe Sans objet Asie du Sud

Hémisphère occidental

Tout à fait d'accord D'accord

Pas d'accord Pas du tout d'accord

Participants



Comment [gc6]:

Q19 Que considérez-vous comme étant le plus important critère pour l'allocation de financement de base par l'IPPF ?

Nombre de bénévoles et de membres du personnel salariés 11

Taille des besoins non satisfaits en matière de SDRS dans le pays

Antécédents prouvés de gestion/exécution de programmes et services de SDRS 139

Proportion de services SDRS fournis par l'organisation dans le pays 70

Nombre de services fournis 45

Capacité éprouvée de lever d'autres fonds 38

Situation géographique 7 %

Revenu national brut du pays 33

Tout autre critère 33

Commentaires des répondants : le modèle actuel d'AR :

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

- De nombreuses AM africaines estiment que la surveillance financière des CER et du CG « n'est pas responsable, présente des faiblesses, est corrompue, incompétente, inéquitable et non durable – et qu'il reste beaucoup à faire pour l'améliorer ».
- Les réflexions du Bureau régional de l'hémisphère occidental au sujet des allocations de fonds non restreints de l'IPPF allaient de « c'est juste dans l'ensemble, bien que cela ne tienne pas compte des contributions des AM » à « la formule d'attribution est archaïque et ne reflète pas les réalités actuelles ».
- En ce qui concerne la transparence de l'AR, le BC a déclaré « il n'y a pas de transparence, pas de partage d'information, et nous ne savons pas comment les décisions sont prises – le modèle doit être entièrement révisé ».

Commentaires des répondants : Regarder vers l'avenir :

- Le haute direction (SMT) de l'AWRO (Bureau régional du Monde arabe) indique que l'IRAC « examine le contexte actuel du pays, y compris les conflits et les besoins de services non satisfaits, pour chaque région ; cela sera équitable dans l'allocation des ressources. Nous leur souhaitons tout le succès possible dans ce grand effort pour améliorer la situation de l'IPPF ».
- Les jeunes de l'ESEAOR et la gouvernance veulent « des évaluations des besoins afin d'allouer des fonds aux AM qui ont les besoins les plus élevés en matière de population et de prestation de services, l'équité et la pérennité à long terme étant au cœur de toutes les conversations ».
- Le Président et les membres du Conseil de gouvernance du Réseau européen demandent un « fonds spécial pour soutenir la recherche, l'innovation de nouveaux dispositifs SSR (p. ex., méthodes contraceptives) et contester le réseau anti-choix ».
- La gouvernance, les STM et les jeunes du SARO (bureau régional d'Asie du sud) recommandent que l'allocation soit centrée sur « le niveau de besoin, fondé sur un cadre approuvé par le CG, sur la performance des AM reposant sur un système de financement basé sur la performance approuvé par le CER, et sur la capacité des AM à faire avancer les choses en vue d'améliorer les indicateurs importants ».

5.3 Consultations

Au total, huit consultations ont été effectuées. Celles-ci étaient :

- EN (Réseau européen)
- Donateurs
- ESEAOR
- ARO (Bureau régional de l'Afrique)
- WHR (région de l'hémisphère occidental)
- Secrétariat (partiellement virtuel)
- SAR (Région de l'Asie du Sud)
- Francophonie (virtuel)

Le Bureau régional du monde arabe a été fermé pendant une grande partie de la période de consultation, ce qui a rendu très difficile d'avoir de larges contacts dans cette région. De plus, les

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

dates du Conseil exécutif régional ont été modifiées en raison de problèmes internes à Tunis. Cependant, des efforts ont été faits pour atteindre directement les AM, et une consultation virtuelle du monde arabe est prévue.

Les consultations ont été actives et ont apporté des contributions abondantes à l'IRAC. Un large éventail de points de vue a été exprimé, souvent avec passion ou émotion. Le sentiment écrasant était d'appuyer un changement urgent et durable. Cependant, il y avait aussi de fortes voix dissidentes, des préoccupations et de la colère, que nous avons entendues et respectées.

La nécessité d'une plus grande transparence était un thème récurrent. Les participants ont également fait un certain nombre de suggestions sur les variables qui pourraient être utilisées pour faire en sorte que tout modèle réponde à la grande variété de circonstances dans lesquelles les AM se trouvent. Il convient de noter que les consultations ont généralement reflété les résultats de l'enquête. Les déclarations détaillées des régions ou des parties prenantes se trouvent dans la section des mises à jour du [site Internet de l'IPPF](#).

Voici une liste des points soulevés :

- Nécessité d'une plus grande transparence dans les allocations de fonds et les raisons de tout changement dans les budgets, les allocations sous-budgétaires, les formules et le financement.
- La transparence et la visibilité complètes doivent être intégrées dans le modèle amélioré d'allocation des ressources proposé.
- Le modèle proposé doit tenir compte des questions de diversité et d'équité au sein de la Fédération, de sorte que cela n'encourage pas par inadvertance la concentration des ressources vers des AM plus performantes au détriment des autres.
- La formule proposée peut inclure un mélange d'allocation fixe et d'allocation flexible, toutes deux fondées sur des critères clairs et transparents.
- Il faut faire preuve de transparence et comprendre combien d'argent est dépensé et quels critères sont utilisés.
- L'allocation des ressources doit être fondée sur les priorités stratégiques de l'IPPF et non pas seulement sur un⁶ système de focalisation fixe de CAD.
- Déterminer si l'allocation des ressources doit être fondée sur des processus concurrentiels en fonction du contexte particulier.
- Déterminer si l'allocation des ressources pourrait être fondée sur la performance et limitée dans le temps (3 ans).
- Déterminer s'il y a un seuil ou un plafond pour celles qui sont admissibles (c. à d. « trop riches »).
- On craint que l'Afrique ait davantage de défis à relever en matière de santé, et l'allocation des ressources devrait donc tenir compte de ces difficultés.

⁶ Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE est un forum international regroupant un grand nombre de fournisseurs d'aide principaux, qui utilisent des critères convenus au niveau international pour leur aide publique au développement (APD) : <http://www.oecd.org/dac/development-assistance-committee/>

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

- On insiste sur le fait que le nouveau système d'allocation des ressources doit tenir compte des besoins non satisfaits en matière de planification familiale, d'autres besoins en matière de santé, de vulnérabilité, d'optimisation des ressources et d'obtention de résultats.
- La nécessité de fournir des incitations pour que les AM les plus performantes accomplissent davantage comme avec le système actuel d'allocation de primes qui récompense ces types d'entités performantes.
- La nécessité de considérer le sort des pays appartenant à la tranche de revenu moyen inférieur qui entraînent le sevrage de certains pays donateurs.

Vues régionales

« Clarifier le rôle des DE en ce qui concerne l'allocation des ressources dans le contexte national : leur donner son pouvoir de décider et de rendre directement des comptes aux BR et au BC sur la situation exacte, pour les aider à décider de la façon d'allouer les ressources. »

« J'aimerais que l'IPPF soit agile et moderne. »

« Nous devons bâtir la confiance. »

« Merci de nous avoir posé de bonnes questions – cela n'arrive pas souvent. »

« Les BR devraient partager les plans et le budget annuels d'allocation des ressources – qui obtient quoi et pourquoi. »

« Les BR doivent rendre des comptes. »

« Les régions sont comme de petits fiefs – ou pas si petits que cela – il n'est question que de protéger leurs intérêts. Les équipes régionales devraient prendre les décisions en matière d'allocation des ressources, mais vous devez pouvoir faire confiance aux régions pour prendre les bonnes décisions. »

« Le financement est biaisé en faveur de la prestation de services, mais le plus grand changement découle de la défense des intérêts. »

*« Je pense que les principes partagés par la commission ont donné le ton. À mon avis, cela va dans la bonne direction, et maintenant il s'agit de savoir **comment**. Tout le monde aimerait une formule ou un modèle de financement simple et facile à comprendre, mais il ne sera pas facile de tenir compte de la nature complexe des enjeux et des divers types d'organisations avec lesquelles nous travaillons. »*

« Nous avons besoin d'une sorte de stratégie de retrait du financement de base si les AM ne sont pas déjà autonomes. »

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

« Nous ne nous contentons pas d'assurer les services; nous visons également à apporter des changements de comportement. Je pense qu'il devrait y avoir une option pour accommoder ceux qui travaillent dans un créneau particulier que nous reconnaissons. »

« De plus, pour sortir de ce sentiment de droits acquis, il faut adopter une approche concurrentielle. »

Ce ne sont là que quelques-uns des commentaires que nous avons entendus de la part des nombreuses personnes qui ont pris le temps de nous faire part de leurs points de vue. Nous vous en sommes très reconnaissants. Étonnamment, certains directeurs exécutifs de la région ne savaient toujours pas pourquoi une réforme était nécessaire et d'autres estimaient que cette incertitude était attribuable au manque de connaissances. Certains étaient d'avis que cela découlait du partage inégal de l'information entre leurs collègues.

5.4 Autres questions cruciales pour les recommandations

i. Une approche centrée sur les AM

La proposition de l'IRAC appuie l'approche axée sur les AM, décrite dans le Business Plan, en particulier avec le concept d'un plan de travail comme base de l'allocation des ressources : les directeurs exécutifs des AM élaboreront des plans de travail, des budgets et des priorités et une justification claire, en veillant à ce qu'ils correspondent aux besoins non satisfaits, au plan d'activités et au cadre stratégique de l'IPPF avant d'être approuvés par le DR et le DG.

Les plans de travail des AM seront chiffrés conformément à l'enveloppe de financement proposée, afin de répondre aux besoins non satisfaits du pays, ainsi qu'au plan d'activités et au cadre stratégique du Secrétariat de l'IPPF. Ils tiendront également compte de la performance antérieure, des nouveaux enjeux et de tout besoin de renforcement des capacités. On envisagera également l'harmonisation avec des éléments communs à l'échelle de la région et peut-être une formule globale ou régionale modifiée. Lorsqu'il sera nécessaire qu'une AM particulière ait une orientation spécifique, la justification de cette décision sera clairement présentée. Le plan de travail fera l'objet de discussions avec les membres de l'équipe des BR et du BC, au besoin, avant d'être approuvé par le DR et le Conseil des AM, et finalement par le DG.

ii. Le Secrétariat de l'IPPF est un facilitateur

Les éléments de cette proposition appuient le **Secrétariat de l'IPPF en tant que facilitateur du travail** des AM, notamment dans la prestation de services, l'ESC et les projets de défense des intérêts. La récente enquête et d'autres commentaires suggèrent qu'il y a encore dans l'ensemble de l'IPPF un sentiment très général que le Secrétariat est au « sommet » de l'IPPF. Cette proposition et le modèle d'AR qui en résulte offrent une occasion de changer cela, en apportant un véritable changement vers une culture plus démocratique et plus confiante envers l'IPPF. On peut alors considérer que le Secrétariat consulte et appuie les AM plutôt que de dicter les politiques et les processus et de prendre des décisions unilatérales, ce qui a parfois été la perception.

iii. Changement de culture

Depuis un certain temps, l'IPPF tente d'apporter des changements à la culture organisationnelle dans l'ensemble de la Fédération, particulièrement en raison de la nécessité d'accroître la responsabilité en matière de financement et de générer des revenus. Ceci impliquera qu'il y ait des discussions de collaboration auxquelles participeront les DR, les membres de l'équipe des BR et le

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

BC, au besoin, ainsi qu'une transparence et une confiance accrues, deux exigences clés identifiées par certains répondants de l'enquête, en plus d'améliorer la performance au moyen du mentorat et du renforcement des capacités. Cela sera d'une importance cruciale si l'on veut adopter une approche plus centrée sur les AM, en particulier si certains flux de financement sont approuvés pour deux ou trois ans, conformément au nouveau plan financier triennal (2019-2021).

À certains égards, ce changement de culture peut non seulement mener au succès de ce nouveau modèle opérationnel et du processus d'allocation des ressources, mais il apportera également un changement très positif et plus large qui amènera les AM à prendre des décisions sur les priorités dans le cadre stratégique général établi par le Conseil d'administration et dirigé par le BC, en consultation. Un certain degré d'évaluation de la performance et des attentes claires quant à la performance future favoriseront une plus grande responsabilisation plutôt qu'un sentiment d'avoir acquis des droits. Les fonds non restreints seront utilisés de façon stratégique, ce qui peut être la prestation de services dans certains cas ou l'innovation dans d'autres, selon les situations individuelles des AM. Dans les deux cas, la justification sera transparente.

iv. Renforcement des capacités des AM

Il s'agit d'un problème à long terme, et l'IRAC souhaite qu'il y ait de la clarté dans les processus et les méthodologies, afin de garantir que le renforcement des capacités soit systématiquement intégré dans le programme mondial de l'IPPF en général et dans le processus d'AR. Les changements souhaités ne peuvent se produire sans cela. Une partie du renforcement des capacités peut être effectuée par les AM partenaires, d'AM à AM et par le BC et les BR. Cela devrait inclure l'AT (assistance technique) dans tous les domaines inclus dans le plan d'activités et le cadre stratégique, et la SDRS, en ce qui concerne les services, le plaidoyer et l'éducation sexuelle globale, ainsi que la gestion, les finances, les communications et la mobilisation des ressources.

Lorsque des AM plus faibles se voient offrir le renforcement des capacités pour améliorer la performance dans les secteurs où il y a des besoins, cela peut être une condition du financement pour leur plan de travail et leur niveau de financement. L'IPPF ne peut pas se permettre d'avoir des AM qui ne répondent ni aux besoins des personnes au service desquelles elles doivent se consacrer, ni à la vision de l'IPPF et des ODD qui consiste à « ne laisser personne derrière. » Le cas échéant, le travail d'un AM peut être complété par celui d'un pays partenaire. Nous croyons comprendre que cet arrangement, déjà en place dans certains pays, sera examiné dans la phase 2 du « plan de transformation de l'IPPF », ainsi que de potentielles stratégies plus larges visant à accroître les revenus globaux de l'IPPF en tant qu'entreprise sociale.

v. Un modèle d'AR flexible

L'IRAC doit s'assurer que le modèle d'AR est flexible, qu'il peut être adapté là et où cela est nécessaire et si c'est nécessaire, et qu'il continue d'être pertinent pour les AM. Cela signifie qu'il doit être revu régulièrement et que l'IPPF aura suffisamment de courage pour modifier les processus du modèle si cela est nécessaire. Les plans de travail des AM et le modèle d'allocation des ressources seront examinés après trois ans, ou plus tôt au besoin. Dans certains cas de performance plus faible, cet examen pourrait devoir être un processus annuel.

vi. Harmonisation avec le Business Plan et le cadre stratégique

Les liens entre l'AR et le Business Plan et le cadre stratégique devront être clarifiés davantage à mesure que les mesures locales des AM concrétiseront collectivement le programme mondial de l'IPPF. Naturellement, le modèle d'AR doit soutenir, améliorer et aider à atteindre les objectifs stratégiques de l'IPPF, et également répondre aux besoins locaux. Ces objectifs, priorités et

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

stratégies serviront de base au plan de travail et au financement, ainsi qu'aux catégories d'allocation des activités et du budget pour répondre aux besoins identifiés des pays.

Le modèle d'AR vise également à permettre à l'IPPF d'offrir ses services de façon beaucoup plus efficace. **Bien que** le cadre stratégique et le plan d'activités ne disent pas comment l'IPPF pourrait concentrer ses efforts sur le plan géographique, les besoins des pays de chaque région peuvent être évalués à l'aide d'un ensemble d'indicateurs convenus. Ces indicateurs donneront ainsi un aperçu de leur région. Il n'est pas surprenant qu'il y ait actuellement des discussions au sein de l'IRAC, comme ailleurs, sur les données qui devraient être utilisées comme indicateurs pour démontrer les besoins non satisfaits, par exemple, la charge de morbidité, les taux de fécondité des adolescents, les données des pays ou des Nations Unies.

L'IPPF n'a pas d'exigences fondamentales en matière d'activités et de services particuliers qui doivent être fournis par chaque AM, mais le fait de répondre aux besoins non satisfaits d'un pays en matière de SDSR cadrera avec la vision de l'IPPF, et inclura une vaste gamme d'activités potentielles s'harmonisant avec les six solutions et enjeux transversaux du Plan d'activités ainsi qu'avec les quatre résultats et priorités du Cadre stratégique. Ces questions seront traitées dans le cadre de l'élaboration de l'orientation stratégique d'une AM, dirigée par son conseil, et du plan de travail, du budget et des processus d'approbation dirigés par le DE/CE, en consultation avec le DR.

6. Recommandations

La réduction du financement mondial et de l'espace de la société civile pour la SDSR signifie que l'IPPF doit faire fructifier ses revenus de manière plus assidue, afin d'atteindre ses objectifs stratégiques. Des revenus non restreints peuvent y contribuer, s'ils sont dépensés judicieusement et efficacement. Dans le cadre de l'enquête auprès du personnel de l'IPPF et d'autres consultations, l'IRAC croit savoir que le modèle actuel d'AR de l'IPPF n'est ni compris, ni respecté, ni considéré fiable. Dans cette optique, l'IRAC a cherché à élaborer un nouveau modèle apportant une valeur ajoutée à la Fédération, un modèle qui permettra une plus grande responsabilisation – afin que nous puissions mesurer dans quelle mesure les investissements dans les AM sont efficaces, et qui sera examiné régulièrement pour s'assurer qu'il demeure pertinent. À l'heure actuelle, aucun de ces objectifs n'est atteint au moyen de l'affectation de fonds non restreints par l'IPPF. Le modèle proposé apportera de nouveaux avantages importants, notamment :

- L'« AM-Centricité » : Les AM sont au cœur du modèle d'AR proposé, et le renforcement de leur capacité de veiller à ce que personne ne soit laissé pour compte est un élément clé.
- Mettre l'accent sur les services de base – et les AM – qui sont « difficiles à financer », sur les environnements où il y a des défis à relever et sur les indicateurs de santé nationaux inadéquats ; ces éléments joueront un rôle plus déterminant l'allocation future des ressources.
- Une approche de financement plus globale fondée sur la performance, avec un plus large éventail d'indicateurs de performance clés qui mesureront les services, et une contribution élargie à la mission de l'IPPF.
- Des subventions pluriannuelles non restreintes, peut-être pour deux ou trois ans, qui aideront les AM à planifier de manière plus stratégique : Les AM peuvent soumettre des propositions d'activités stratégiques.
- Le financement de la préparation aux interventions d'urgence et de la résilience, auquel toutes les AM seront admissibles, permettra aux AM de réagir plus rapidement aux crises émergentes.

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

- La transparence concernant l'affectation des ressources au Secrétariat, dont le rôle en tant que facilitateur des AG sera clarifié et renforcé.

L'utilisation de ce nouveau modèle d'allocation des subventions non restreintes permettra aux AM de mettre leurs points forts à profit, d'être plus novatrices et d'accélérer leurs progrès vers la réalisation de leurs objectifs stratégiques.

La Commission souligne l'importance d'élaborer une stratégie pour assurer un financement efficace de l'IPPF dans son ensemble - et de quelle façon ceci peut appuyer au mieux la réalisation des résultats énoncés dans le Cadre stratégique – et aussi de voir l'allocation de fonds non restreints apporter une contribution limitée, mais importante, à cet effet.

Le point de départ devrait être un besoin de clarté sur ce que l'IPPF devrait faire, sur le plan de ses objectifs stratégiques, des coûts potentiels et des budgets nécessaires. Le cadre stratégique et le Business Plan de l'IPPF devraient jouer un rôle central en fournissant une orientation et servir de base à des processus plus précis de planification et de chiffrage annuels ou pluriannuels. La question, dans ce cadre, est de déterminer ce qui constitue la meilleure utilisation d'un financement limité non restreint et également comment ou si ce financement devrait être utilisé pour aider à financer le Secrétariat mondial et régional de la Fédération et les fonctions de gouvernance et/ou comme source de financement complémentaire et stratégique pour les AM en plus des ressources qu'elles recueillent elles-mêmes. Cela souligne également le rôle important que joue le Conseil pour assurer la mise en place d'une stratégie de financement globale solide, approuver les budgets du BC, suivre les progrès et remplir ses obligations financières statutaires.

6.1 Principes d'allocation des fonds non restreints

Pour déterminer les modèles de répartition possibles, la Commission s'est fondée sur les principes et considérations suivants. Toute approche de l'allocation de fonds non restreints doit :

- Contribuer au financement effectif de l'ensemble de l'IPPF et à la poursuite de sa mission (comme indiqué ci-dessus).
- Être conforme aux dispositions de gouvernance actuelles et proposées (énoncées dans le rapport sur la gouvernance).
- S'appuyer sur les forces comparatives des différentes parties de l'organisation.
- Être transparente.
- Être prévisible – permettre une planification à plus long terme.
- Supprimer tout sentiment de droit acquis en offrant des incitations qui garantissent que, bien que les bons exécutants soient récompensés, un soutien approprié est accordé à ceux qui seraient sinon laissés pour compte.
- Être simple – dans la mesure où la nature complexe des activités de l'IPPF le permet.
- Être flexible – lui permettre de réagir aux circonstances et aux possibilités émergentes, comme les situations d'urgence.
- Être dynamique – en ce sens que toute réforme doit être suivie de près, examinée et modifiée au besoin.

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

- Être innovante – se concentrer sur l'accélération de la réponse au lieu de simplement financer la réponse. Les fonds non restreints sont particulièrement précieux et ne devraient pas soutenir les activités normales, mais plutôt les activités à risque plus élevé qui offrent des récompenses plus élevées.

6.2 Modèles et processus considérés

6.2.1 L'allocation des fonds aux fonctions du Secrétariat (Bureau central et Bureaux régionaux)

Après examen, l'IRAC a conclu que :

- Il est difficile d'élaborer une formule – la plupart des organisations définissent les rôles et « acceptent » qu'une partie du financement de base soit consacrée aux fonctions, à l'administration et à la gestion mondiales et régionales.
- La définition des fonctions du BC et du BR sera essentielle et pourrait être tirée du Business Plan approuvé.
- L'allocation des budgets au BC et aux BR doit être transparente – la classification des fonctions et la description de la façon dont elles sont financées constituent un mécanisme potentiel à cette fin.
- De nombreuses organisations cofinancent la gestion et les coûts des fonctions globales et régionales à partir des contributions des AM/contributions volontaires – et les mécanismes doivent être clairement définis.
- La clé de la gestion de l'allocation est un engagement du BC et des BR en matière de responsabilisation, notamment en ce qui concerne les efforts réalisés en matière d'efficacité et d'efficacités.

L'IRAC propose que les critères suivants soient appliqués aux fonctions du BC et des BR :

- En fonction des rôles définis du BC et du BR et du Business Plan approuvé.
- Établir un budget axé sur les résultats et déterminer tous les éléments mis en œuvre par le BC et le BR.
- La mise en œuvre du principe du recouvrement intégral des coûts, avec des politiques transparentes et des rapports sur la classification des fonctions et la définition des fonctions qui seront assumées à partir du budget de base non restreint et qui doivent être « recouvrées » auprès des AM, des projets et des partenaires.
- L'adoption d'indicateurs de performance du BC et du BR en matière d'efficacité et d'efficacités.
- L'élaboration d'une stratégie de ressourcement dans le Business Plan, y compris des objectifs de recouvrement des coûts et de génération de revenus.

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

En outre, le Secrétariat devrait examiner si (séparément ou en totalité) les coûts de gestion, de gouvernance et de soutien aux programmes (par exemple, l'élaboration de normes) pourraient être supportés par une redevance attribuée à toutes les AM.

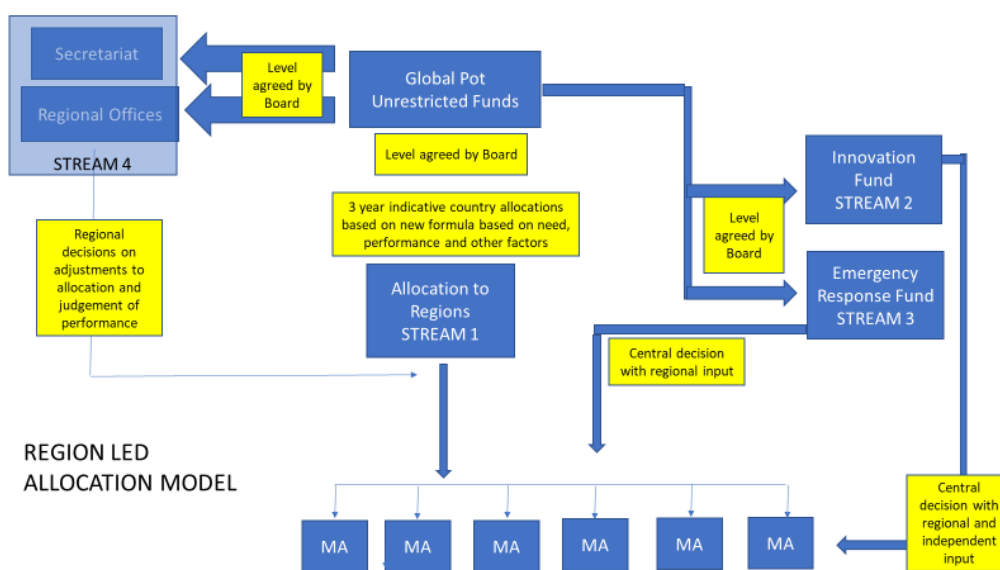
6.2.2 Allocation des ressources aux associations membres

L'IRAC a examiné un certain nombre de modèles fondés sur différentes combinaisons des caractéristiques de conception ci-dessus. La section ci-dessous présente les principales caractéristiques de la proposition de l'IRAC. Le modèle est comparé à deux alternatives radicales :

- Un modèle qui répartit simplement les ressources en fonction de la charge de morbidité associée aux questions que l'IPPF cherche à aborder (décrit ici comme un modèle d'allocation pure.
- Un deuxième modèle – un modèle purement fondé sur des propositions dans lequel les AM se feraient concurrence pour obtenir des fonds et ne recevraient aucune garantie de financement.

Bien qu'aucun de ces modèles ne soit considéré comme une alternative sérieuse au modèle proposé, ils aident à illustrer certains de ses avantages et inconvénients.

Tableau 11 : Modèle d'allocation dirigé par la région



Comment [gc7]:
 Secrétariat
 Bureaux régionaux
 FLUX 14
 Niveau agréé par le Conseil
 Effort financier mondial
 Fonds non restreints
 Niveau agréé par le Conseil
 Décisions régionales sur les ajustements aux allocations et sur l'évaluation de la performance
 Allocations aux pays indicatives de 3 ans fondées sur la nouvelle formule basée sur les besoins, la performance et d'autres facteurs
 Allocation aux régions
 FLUX 1
 Niveau agréé par le Conseil
 Fonds d'innovation
 FLUX 2
 Fonds d'intervention d'urgence
 FLUX 3
 Décision centrale avec contribution régionale
 MODLE D'ALLOCATION DIRIGÉ PAR LA RÉGION
 Décision centrale avec contribution régionale et indépendante
 AM AM AM AM AM

Le financement sera réparti en quatre flux :

i. Flux 1 : Fonctions essentielles des AM

Une allocation fondée sur une formule sera attribuée aux AM des pays à revenu faible ou moyen inférieur, afin qu'elles assument leurs fonctions essentielles. Ces fonctions comprendront la préparation aux situations d'urgence et le renforcement des capacités et, lorsque la prestation des services est financée, l'accent doit être mis sur les services « difficiles à financer » tels que les

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

services d'avortement et certains services pour les jeunes, par exemple, le soutien de l'ESC aux organisations partenaires. L'allocation sera principalement fondée sur les besoins/la charge de morbidité non satisfaits en matière de santé et peut-être sur des indicateurs, y compris le taux de fécondité chez les adolescents, les AVCI liés à l'avortement/aux fausses couches estimées perdues et la taille de la population cible.

Ces allocations récapitulatives indicatives seront agrégées au niveau régional et les régions disposeront alors d'une marge d'appréciation limitée pour modifier les allocations en fonction d'une série de critères convenus qui comprendront, sans toutefois s'y limiter :

- l'accès à d'autres sources de financement.
- la disponibilité d'autres fournisseurs capables de fournir des services similaires
- la portée des services fournis et des circonstances locales particulières, p. ex., la présence de conflit/d'une crise humanitaire, l'enclavement de l'endroit.

Les détails comprennent le choix des critères, des indicateurs et des pondérations qui seront confirmés dans la phase 2. Il peut être nécessaire d'accroître la participation du BC selon la capacité des BR.

Le processus sera entièrement transparent – les allocations indicatives seront partagées avec les pays et les régions afin de montrer exactement comment ils ont modifié les allocations et comment exactement chaque modification affecte les allocations des pays. Le modèle s'appuiera sur l'approche de financement fondée sur la performance existante, mais examinera les façons possibles de renforcer l'approche. Il pourrait s'agir de l'utilisation d'une définition plus large du rendement - le système de rendement actuel tend à récompenser la prestation de services plutôt que la contribution plus large à la mission de l'IPPF - et peut-être d'un mélange d'incitations financières. La performance future doit être jugée en fonction d'un plus large éventail d'indicateurs. La performance antérieure servira à déterminer les allocations triennales - la performance pendant la période de planification triennale pourrait être récompensée par une combinaison d'incitatifs financiers et non financiers qui serviront à établir les allocations triennales ultérieures.

Il est également nécessaire de créer un fonds d'AT pour le renforcement des capacités - l'IPPF ne peut réussir sans cela et, idéalement, le renforcement des capacités entre AM et AM serait souvent nécessaire.

ii. **Flux 2 : Fonds stratégique**

Des fonds pour des activités stratégiques seraient attribués à des AM sur une base concurrentielle pour une période de 2 à 3 ans (ou plus, dans des cas exceptionnels). Toutes les propositions appuyées devraient comporter une solide composante d'évaluation, être stratégiques, être potentiellement reproductibles dans la région ou à l'extérieur de celle-ci dans un délai raisonnable et établir un plan d'expansion et de pérennité. Le fonds pourrait être une combinaison d'une approche passive – dans laquelle le BC demande des propositions selon des paramètres généraux, y compris, par exemple, la mobilisation des ressources – et d'une approche plus proactive dans laquelle le BC commande des propositions dans des domaines prioritaires précis. Ce fonds serait

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

assujetti à un mécanisme d'examen indépendant – avec la participation du BC/BR. Au départ, certains fonds peuvent être utilisés pour le renforcement des capacités des AM.

iii. Flux 3 : Fonds de démarrage de la préparation à la réponse d'urgence

Le BC disposera d'un fonds d'intervention d'urgence pour soutenir la préparation aux coûts d'intervention d'urgence, afin de compléter le programme SPRINT, avec un financement restreint qui devrait ensuite couvrir tous les coûts de formation et de préparation à l'intervention d'urgence. Toutes les AM seront admissibles – Il est escompté que les AM des pays à revenu élevé (HIC) ou à revenu moyen supérieur (HMIC) remboursent les coûts – dans les pays à revenu faible ou moyen inférieur, les donateurs seront encouragés à reconstituer les fonds dans le cadre élargi de leur intervention d'urgence et de leur résilience.

iv. Flux 4 : Coûts de gouvernance

Les coûts de gouvernance raisonnables convenus par le Conseil et selon les fonctions convenues devraient être prélevés. À plus long terme, l'IPPF devrait chercher à ajouter des frais de gestion aux fonds affectés afin de contribuer à couvrir ces coûts (selon les approches utilisées par d'autres institutions). En raison de cette approche, on s'attend à ce que les fonds non restreints soient de plus en plus concentrés sur les flux 1 et 2 (et que cela puisse être un indicateur clé dans le prochain cadre stratégique).

Le fonctionnement du nouveau modèle :

i. Admissibilité

L'objectif est de cibler les ressources pour répondre aux besoins des AM dont les populations sont le plus à risque d'être laissées pour compte. Il est donc proposé d'exclure les pays à revenu élevé et les pays à revenu moyen supérieur du soutien de base, à moins qu'il n'y ait une justification claire qui crée une exception, et d'envisager d'appliquer des restrictions au financement de leur accès au fonds d'innovation et au fonds d'intervention d'urgence, comme le montre le tableau 12 ci-dessous). Afin de prévenir ou d'atténuer toute baisse importante ou soudaine du financement, tout pays considéré comme un pays à revenu moyen inférieur au début de toute période de planification stratégique (p. ex., 2022-2028) demeurera dans cette catégorie tout au long de la période visée par le plan. S'il y a des exceptions à faire en raison de facteurs précis, la justification devra être clairement établie et transparente et le financement approuvé par le DG.

Tableau 12 : Admissibilité selon le statut de revenu

	Statut du pays			
	Faible revenu	Pays à revenu moyen inférieur	Pays à revenu moyen supérieur	Pays à revenu élevé
Soutien de base	OUI	OUI	NON, selon la justification	NON

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

Fonds stratégique	OUI	OUI	OUI – fournir une approche est potentiellement reproductible. Sous réserve d'un accord de cofinancement	
Situation de démarrage d'urgence	OUI	OUI	OUI	OUI

ii. Calendrier

Afin d'améliorer la prévisibilité, il est proposé d'affecter les fonds de base sur un cycle de trois ans (c. à d. deux fois par période du Plan stratégique). Les allocations réelles peuvent encore devoir être modifiées en fonction de la disponibilité des ressources. Étant donné que la formule aura des répercussions importantes sur certaines AM, il est proposé de la mettre en œuvre par étapes et de la mettre en œuvre intégralement à partir de 2022, conformément à la prochaine période de planification stratégique⁷. Un examen à mi-parcours pour évaluer les progrès devrait être réalisé en 2024.

iii. Demandes de financement non restreint

Le nouveau modèle d'AR appuie une approche centrée sur les AM, avec les plans de travail des AG comme base pour l'affectation des ressources : Les plans de travail des AG seront stratégiques, chiffrés et incluront une justification claire, en veillant à ce qu'ils correspondent aux besoins non satisfaits de leur pays, ainsi que du Business et du cadre stratégique de l'IPPF. Ils tiendront également compte de la performance antérieure, des nouveaux enjeux et de tout besoin de renforcement des capacités. On envisagera également l'harmonisation avec des éléments communs à l'échelle de la région et peut-être une formule globale ou régionale modifiée. Les plans de travail feront l'objet de discussions avec les membres de l'équipe d'un BR et du BC, au besoin, avant d'être approuvés par le DR et le Conseil des AM, et ultérieurement par le DG.

Tableau 13 : Description des autres modèles envisagés

Modèle	Description
Modèle uniquement fondé sur l'allocation	Le modèle uniquement fondé sur l'allocation adopte une approche de cogestion sans intervention fondée sur une formule pour l'attribution des ressources aux AM. La formule est principalement motivée par les besoins en suspens et adopte une approche plus axée sur la performance que celle actuellement en place - en s'appuyant sur l'approche existante, mais aussi en l'élargissant et en renforçant la vérification. Les ressources sont concentrées

⁷ Une formule pourrait être utilisée pour estimer les allocations indicatives en 2021. Les allocations réelles pourraient être modifiées pour veiller à ce que l'écart entre les allocations réelles et les allocations fondées sur une formule soit comblé d'ici 2022

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

	<p>sur les pays à faible revenu; les pays à revenu élevé ne seront plus admissibles à une aide. Le soutien aux pays à revenu moyen sera limité et tiendra compte d'autres sources de financement et de circonstances particulières. L'approche serait mise à l'essai sur une période de deux ans afin de s'aligner sur le nouveau cadre stratégique, puis utilisée dans un cycle de trois ans.</p>
<p>Modèle uniquement fondé sur la proposition</p>	<p>L'approche uniquement fondée sur la proposition adopte un modèle administratif pratique, les fonds étant répartis selon un certain nombre de thèmes. Les propositions seront approuvées par un groupe technique indépendant conformément aux lignes directrices établies par le BC. Les AM recevront une allocation minimale pour couvrir les dépenses de fonctionnement de base. En outre, il y aura un certain nombre de flux de financement.</p> <p>Assistance technique : l'aide sera axée sur les pays ayant des besoins importants où les AM sont identifiés comme « volontaires mais faibles ». Ceci comprendra les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutien des associations membres. ▪ Un fonds d'accélération pour permettre aux AM ayant fait leurs preuves d'étendre rapidement leurs activités; l'utilisation des fonds sera assez souple dans le cadre de grandes lignes directrices. ▪ Un fonds stratégique pour permettre aux AM d'être proactives et stratégiques. ▪ Fonds d'urgence : ce flux de financement servira à appuyer la préparation aux situations d'urgence dans un certain nombre de pays considérés comme vulnérables, ainsi qu'à fournir des fonds de démarrage pour permettre une première intervention d'urgence. Les AM à revenu élevé et à revenu moyen supérieur ne pourront demander de financement que pour appuyer d'autres AM.

Tableau 14 : Analyse du modèle régional proposé

Considérations clés	Mesure dans laquelle le modèle les aborde
Contribuer au financement effectif de l'ensemble de l'IPPF et à la poursuite de sa mission.	Le modèle proposé suggère certaines façons d'améliorer le financement global de l'IPPF
Conforme aux dispositions de gouvernance actuelles et proposées	
S'appuyer sur les forces comparatives des différentes parties de l'organisation	Oui. Reconnaît la valeur ajoutée au niveau de la région en laissant la discrétion de modifier les allocations

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

Transparent	Oui. Mais il faudra prendre des mesures pour s'assurer que l'approche est vraiment transparente, c. à d. mieux documenter et communiquer les décisions
Prévisibles – permettant une planification à plus long terme	Oui. L'horizon de trois ans devrait aider, mais dépendra de l'appui des donateurs
Fournir des incitations garantissant que, bien que les bons exécutants soient récompensés, un soutien approprié est fourni à ceux qui seraient autrement laissés pour compte	Oui. Propose une approche plus équilibrée pour appuyer la performance et veiller à ce que les AM plus faibles aient accès à l'AT
Simple – dans la mesure où la nature complexe des activités de l'IPPF le permet.	Non – approche assez complexe
Être flexible – lui permettre de réagir aux circonstances et aux possibilités émergentes, comme les situations d'urgence.	Oui, fonds d'urgence et fonds d'innovation visant à relever les défis et à saisir les occasions
Dynamique	Oui – examen préliminaire proposé
Innovant	Oui – par l'entremise du fonds d'innovation

7. Annexes

Annexe 1. Tableaux et Figures

Il convient de noter que l'IPPF doit améliorer ses données financières globales. Selon l'IRAC, les efforts font partie intégrante du plan d'activités 2018-2021. Les données ci-dessous doivent être lues avec cette mise en garde à l'esprit.

Tableau 1 : Progrès accomplis par rapport aux indicateurs de performance du cadre stratégique (résultats)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Résultat 1							
Initiatives politiques réussies	105	97	81	82	175	146	163
Succès mondial/initiatives de politique régionale	11	13	17	22			
En bonne voie pour les ODD							
Action publique par les groupes de femmes/de jeunes					661	1015	1038
Les AM contrôlent le respect des droits de l'homme	42	55	54	60			
Résultat 2							
Ayant achevé l'ESC (m)	18,2	25,1	25,2	25,7	28,1	31,3	30,8
Compétences d'ESC utilisées (%)							
Personnes contactées - messages SSR (m)					112,4	140,7	242,6
Résultat 3							
Services SSR (m)	112,7	136,6	149,3	175,3	145,1	163,9	168,1
CYP (m)	11,8	12,1	14,5	15,7	18,8	21,1	23,5
Utilisateurs de contraceptifs modernes pour la première fois					6,3	6,1	6
% recommandant l'IPPF (%)					90	92	93
Services SSR facilités (m)					37,4	44,7	55,1
Services SSR fournis aux moins de 25 ans (%)	40	48	45	44			
Services liés à l'avortement (m)	2,1	3	3,8	4,3			
Clients pauvres/vulnérables (%)	81	81	85	82			

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

	% des AM fournissant un ensemble de services intégrés	21	26	30	36			
Résultat 4	Revenus générés par le Secrétariat	144,8	136,1	126,1	116,2	130,4	125,1	133
	Revenus locaux générés par des AM recevant des subventions non restreintes	372,1	384,1	370,3	358,8	291,2	291,7	264,2
	% de financement non restreint à travers le FBP (%)	6	7	9	9	6	5	9
	Nombre de bénévoles					172 279	232 881	261 573
	Nombre d'activistes (m)					10,2	11,2	12,3
	AM disposant de données de chiffrage des services - dispensaires	13	27	28	31			
	AM collectant des données sur la pauvreté et la vulnérabilité	10	20	31	41			
	AM avec plus de 20 % de représentation des moins de 25 ans	58	63	73	70			

Tableaux 2 et 3 : Ces tableaux montrent l'évolution de l'allocation des budgets du Secrétariat (dont l'IPPF est légalement responsable) et de l'allocation des fonds non restreints seulement (sur lesquels cette commission a été invitée à se concentrer).

Tableau 2 : Financement global du Secrétariat de l'IPPF (en milliers de dollars E.U.)

	2014	2015	2016	2017	2018
Subventions aux AM et aux partenaires	74 543	72 333	68 317	50 154	64 685
Non restreint	45 597	49 115	38 572	35 132	41 460
Restreint	28 946	23 146	29 745	15 022	23 225
Dépenses centrales	20 450	19 035	16 128	15 453	19 707
Non restreint	14 315	12 305	10 112	7 983	12 744

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

Restreint	6 135	6 730	6 016	7 470	6 963
Dépenses régionales	34 429	34 407	34 008	7 483	8 321
Non restreint	16 849	18 788	20 003	5 526	6 257
Restreint	17 580	15 619	14 005	1 957	2 064
Subventions du Bureau central				11 491	13 614
Non restreint				10 266	10 983
Restreint				1 225	2 631
Gouvernance	2 316				
Non restreint	2 198				
Restreint	118				
Levée de fonds et autres postes	5 841	6 064	5 394	5 387	4 463
Non restreint	5 312	5 390	5 210	5 224	3 889
Restreint	529	674	184	163	574
Total	137 579	131 767	123 847	89 968	110 790
Non restreint	84 271	85 598	73 897	64 131	75 333
Restreint	53 308	46 169	49 950	25 837	35 457

Tableau 3 : Utilisation de financement non restreint (en milliers de dollars E.U.)

	2014	2015	2016	2017	2018
Subventions aux AM et aux partenaires	45 597	49 115	38 572	35 132	41 460
Dépenses centrales	14 315	12 305	10 112	7 983	12 744
Dépenses régionales	16 849	18 788	20 003	5 526	6 257
Subventions du Bureau central	-	-	-	10 266	10 983
Gouvernance	2 198	-	-	-	-

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

Levée de fonds et autres postes	5 312	5 390	5 210	5 224	3 889
Total	84 271	85 598	73 897	64 131	75 333

Source : États financiers de l'IPPF

Tableau 4 : Tendances globales des allocations d'AM (en milliers de dollars E.U.)

	Fonds collectés au niveau national		Fonds recueillis par le Secrétariat de l'IPPF		Total
	Recueillis localement auprès de sources nationales (dons locaux, génération de revenus)	Recueillis localement auprès de sources internationales (donateurs)	IPPF non restreints	IPPF restreints	
2016	217	70	37	22	345
2017	226	66	34	19	345
2018	203	61	40	17	321

Tableau 5 : Principaux bénéficiaires de financement non restreint de 2015 à 2018 (en milliers de dollars E.U.)

	2015	2016	2017	2018	Total
Inde	2,6	1,8	1,5	1,8	7,7
Pakistan	1,9	1,7	1,7	1,6	6,8
Népal	2,0	1,3	1,3	1,6	6,2
Nigeria	1,6	1,2	1,1	1,8	5,7
Éthiopie	1,8	1,4	0,9	1,1	5,2

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

Ouganda	1,2	1,0	0,9	1,1	4,3
Tanzanie	1,0	0,9	0,8	0,9	3,7
Ghana	0,9	0,7	0,7	0,7	3,0
Kenya	0,8	0,7	0,6	0,9	2,9
Bolivie	0,9	0,8	0,6	0,5	2,8
Colombie	0,6	0,5	0,6	0,7	2,5
Burkina Faso	0,7	0,6	0,6	0,6	2,5
Zambie	0,8	0,5	0,5	0,7	2,5
Burundi	1,1	0,5	0,4	0,5	2,4
République dém. du Congo	0,7	0,5	0,5	0,5	2,3
Autres catégories	27,1	22,2	21,1	25,1	95,5
TOP 15	18,6	14,1	12,6	15,1	60,4
Total	45,7	36,3	33,6	40,2	155,9
% TOP 15	40,78	38,79	37,32	37,59	38,75

Tableau 6 : Recours au financement non restreint par région et statut de revenu (en milliers de dollars E.U.)

	Pays à faible revenu	Pays à revenu moyen inférieur	Pays à revenu moyen supérieur	Pays à revenu élevé	Pays non classés	Total général
Afrique	42,7	30,5	28,4	68,5		37,5
Monde arabe	7,8	35,9	89,6	38,3	16,5	37,0
ESEAOR	15,6	36,7	29,9		66,5	34,8
Europe	18,7	50,7	37,0	63,0		41,7
Asie du Sud	28,9	24,2	35,9			29,8
Hémisphère occidental	46,0	3,6	25,1	21,4		22,6
Total général	37,3	31,6	32,5	32,8	33,2	33,3

Annexe 2. Composantes de la conception du financement axé sur la performance

- La performance est jugée par rapport à 10 indicateurs
- Les AM sont récompensées en partie directement en fonction de leur performance par rapport à ces indicateurs (bonus d'amélioration) mais aussi en fonction de leur contribution à l'amélioration des performances régionales (bonus de contribution)
- Les BR ont une certaine latitude quant aux parts relatives entre les primes d'amélioration et de cotisation et les pondérations attribuées à différents indicateurs
- Il y a un certain nombre de plafonnements. Aucun pays ne peut recevoir plus de 4 % du financement total du FBP ; aucun pays ne bénéficie d'améliorations supérieures à 40 % pour un indicateur donné. L'augmentation/diminution du FBP ne peut dépasser 25 % de la subvention de base
- Une évaluation de 2015 (Eicher et al⁸) a révélé que :
- La majorité des AM perçoivent le FBP comme étant une source d'autonomie et de transparence et équitable bien qu'environ un tiers des AM l'estiment punitive
- Les AM avaient le sentiment que le FBP saisissait leur véritable performance, que les indicateurs et les cibles étaient alignés sur leurs priorités, et n'avaient pas rencontré de conséquences négatives imprévues
- Les entrevues de suivi approfondies ont révélé une compréhension plutôt faible du mécanisme de financement du FBP
- Les AM estimaient que le FBP avait changé la façon dont les équipes du siège central et des directions générales travaillent ensemble et gèrent en fonction de la performance
- Les AM avaient le sentiment que le FBP a amélioré la performance globale de l'AM y compris l'amélioration de l'efficacité et la promotion et le partage des meilleures pratiques
- Les AM ont indiqué que le FBP a amélioré l'enregistrement, la production de rapports et l'utilisation de données
- Les répondants de l'enquête en ligne ont indiqué que les BR expliquent le FBP et fournissent une assistance technique pour aider les AM à améliorer leur performance, mais que davantage pourrait être fait
- L'accent mis sur les indicateurs a renforcé la « culture de la performance » :

⁸ Eichler, Rena, Susan Gigli, Jenna Wright. Septembre 2016. *Renforcer la performance avec l'Initiative de financement axé sur la performance de l'IPPF* : Preuves et recommandations. Bethesda, Maryland : Projet de gouvernance et de financement de la santé, Abt Associates Inc

Modèle d'allocation des ressources de l'IPPF

- Les AM sont davantage responsables de la réussite de l'amélioration de la performance et ont amélioré la qualité de leurs données afin qu'elles puissent effectuer le suivi, gérer et rendre compte
- Les AM ne semblent pas présenter de FBP dans les propositions ou dans les discussions avec les bailleurs de fonds éventuels, bien que celles-ci comportent les réalisations sur les mesures que le FBP récompense
- Les incitations à la réputation semblent aussi motivantes que les incitatifs et le partage entre les AM est la plateforme pour les soutenir à la fois