

Réformer la structure de gouvernance de l'IPPF

1^{ère} partie

Contexte et premières conclusions

Préparé par :

**Commission indépendante de réforme de la
gouvernance**

Président : Steven Sinding

Septembre 2019

Commission indépendante de réforme de la gouvernance

Rapport préliminaire des conclusions de la Commission

Sommaire

Résumé exécutif

1. Introduction

1.1 Attributions

1.2 Méthodologie et calendrier

2. Historique/contexte

2.1 Historique et impact sur la gouvernance de l'IPPF

2.2 Le modèle de gouvernance actuel de l'IPPF

2.3 Pourquoi l'IPPF doit-elle se réformer ?

2.4 Pourquoi des délais si courts pour changer ?

3. Tirer des enseignements des consultations et des recherches effectuées dans le cadre de la revue

3.1 Recherche – modèles de gouvernance chez les organisations fédérées (fédérations)

Comment d'autres fédérations se gouvernent-elles ?

Principale considération en matière de conception d'un modèle de gouvernance

Caractéristiques des fédérations et réseaux comparables

3.2 Résultats de l'enquête

3.3 Consultations

4. Forces et faiblesses du système actuel de gouvernance

5. Les différentes options et approches de gouvernance examinées

6. Cadre d'un nouveau modèle pour une approche réformée de la gouvernance

Ce rapport préliminaire traite du contexte, de la méthodologie et des principales conclusions de la réforme de la gouvernance de l'IPPF. Un rapport final sera publié en octobre 2019 et qui formulera des recommandations officielles pour un nouveau système de gouvernance. Il sera communiqué aux associations membres et au Conseil de gouvernance en amont de l'Assemblée générale qui se tiendra à New Delhi (Inde) en novembre 2019.

Résumé exécutif

Ce document est un rapport préliminaire sur les travaux de la Commission indépendante de réforme de la gouvernance (IGRC). Y sont examinées les attributions de la Commission et la méthodologie par elle utilisée dans ses travaux ; à titre de contexte on y trouvera aussi un historique de la gouvernance de l'IPPF, un descriptif de sa forme actuelle et un exposé des raisons pour lesquelles une réforme est aujourd'hui nécessaire. Viennent ensuite un examen des recherches effectuées par la Commission sur les structures de gouvernance d'autres institutions comparables et une présentation du processus de consultation mené par la Commission auprès des membres de l'IPPF, y compris les conclusions d'une enquête auprès de ces derniers sur la gouvernance et l'allocation des ressources.

La dernière partie du rapport examine les forces et les faiblesses de la structure de gouvernance et du système de fonctionnement actuels de l'IPPF, énumère les différentes options et alternatives possibles examinées par la Commission, et conclut en proposant de remplacer la structure actuelle à plusieurs niveaux – Conseil de gouvernance, Conseils régionaux et Comités exécutifs - par un Conseil d'administration simplifié et une Assemblée générale des associations membres. Le Conseil d'administration serait composé de membres des associations membres de l'IPPF (AM) et d'experts de renommée internationale. Il serait appuyé par un ensemble de comités permanents au sein desquels les AM auraient également une représentation substantielle, ce qui leur assurerait une voix forte au sein des systèmes de prise de décision et d'orientations politiques des membres de l'IPPF. La diversité, géographique et autre, serait soulignée et les engagements existants en matière de représentation des femmes et des jeunes seraient maintenus et renforcés.

Après que les membres auront examiné ce document et communiqué leurs commentaires, un rapport final présentera des recommandations détaillées à une assemblée extraordinaire des membres qui se réunira à la fin du mois de novembre 2019.

1. Introduction

Gérée à l'échelle locale et présente à l'international, l'IPPF est un prestataire mondial de services de santé sexuelle et reproductive et l'un des premiers défenseurs de la santé et des droits en matière de sexualité et de reproduction (SDSR) – c'est une fédération mondiale regroupant 134 associations membres (AM) nationales et comptant plus de 29 000 employés et des centaines de milliers de volontaires qui œuvrent avec et pour les communautés et les personnes dans le monde entier.

La santé et les droits sexuels et reproductifs (SDSR) sont essentiels au développement durable en raison de leur impact sur la santé des mères, des nouveau-nés, des enfants et des adolescents ; en raison de leurs liens avec le bien-être des femmes et de l'égalité des sexes et en raison, enfin, de leur rôle en matière de développement économique et de durabilité environnementale. La Commission Guttmacher – Lancet¹ de 2018 écrit que la réalisation de la santé et des droits sexuels et reproductifs s'est trouvée paralysée en raison d'un engagement politique faible, de ressources insuffisantes, d'une discrimination persistante à l'égard des femmes et des filles et du refus d'aborder ouvertement les questions liées à la sexualité. En conséquence, le rapport indique que dans le monde, environ 4,3 milliards de personnes en âge de procréer bénéficieront de services de santé sexuelle et reproductive inadéquats au cours de leur vie. Dans ce contexte, l'IPPF apporte une contribution importante tant à l'échelon mondial que régional et national par le biais de ses associations membres (AM). Le monde a besoin de l'IPPF et de son action aux côtés de l'ONU et des gouvernements pour répondre aux besoins non satisfaits. L'amélioration continue de notre efficacité

¹ *The Lancet*. 2018. "Accelerate progress—sexual and reproductive health and rights for all: report of the Guttmacher–Lancet Commission," 391: 2642–92. Published online May 9, 2018. [http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736\(18\)30293-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(18)30293-9)

organisationnelle est essentielle si nous voulons avoir un impact significatif et durable sur la vie des femmes et des filles, des hommes et des garçons dans le monde entier.

Le Conseil de gouvernance de l'IPPF (CG) avait convenu en mai 2019 qu'il était essentiel pour la survie et l'efficacité future de la Fédération qu'elle soit plus responsable, plus agile et plus moderne. Pour cela, le CG élaborera un processus de transformation sur six mois, anticipant un plan radical de réforme financière et de la gouvernance afin que la Fédération puisse mieux réaliser son potentiel.

Le CG avait alors demandé que soient créées deux commissions indépendantes, l'une examinant la gouvernance de l'IPPF et l'autre le processus d'allocation des ressources de base (non restreintes) dans les régions et pays. Il a été convenu que les propositions de réforme de la Commission seront soumises en novembre 2019 à une Assemblée générale extraordinaire de toutes AM, aux côtés des partenaires, des donateurs et des personnes qu'elles servent. L'Assemblée générale se tiendra à New Delhi, en Inde, les 28 et 29 novembre 2019.

Ce rapport se concentre sur la réforme de la gouvernance de l'IPPF et recommande une approche plus rationalisée et plus moderne de la gouvernance et de la surveillance organisationnelle.

1.1 Attributions

Il a été demandé à la Commission de se concentrer sur le système de gouvernance de l'IPPF aux niveaux mondial et régional – soit d'une part, d'examiner la structure et les processus de prise de décision, de transparence, de responsabilisation, de contrôle et de comportement - y compris les relations entre les régions et les AM - et, d'autre part, de proposer un nouveau modèle, adapté aux objectifs et radicalement différent, qui refléterait l'unicité et la diversité de la Fédération, tout en permettant une plus grande souplesse dans la prise de décision et en optimisant le potentiel de l'organisation à réaliser sa mission première. Cette revue porte uniquement sur la gouvernance. Elle n'est pas axée sur le management et la direction de l'organisation - ni donc sur les bureaux régionaux qui sont un élément important de la structure exécutive de l'IPPF.

Il n'a pas été demandé à la Commission de traiter de questions relevant de l'échelon national ni de questions plus vastes par exemple relatives au volontariat ou aux actions menées avec des partenaires non membres de l'AM. Toutefois, on s'attend à ce que les recommandations soient appliquées à tous les échelons de la Fédération - lorsque cela est approprié - et que les principales conclusions servent de base à une Phase II. Les attributions de la Commission se trouvent à l'Annexe 1.

Plusieurs examens de la gouvernance de l'IPPF ont eu lieu au fil des ans. La plupart ont souligné que le système actuel pose des problèmes importants en termes de compétences et de représentation, de participation entre les réunions et de réactivité au changement. Ces revues n'ont en général induit qu'une réduction de la taille des instances de gouvernance sans pour autant en modifier de manière significative le fonctionnement. Aucune réforme substantielle ne s'est jamais réellement produite.

1.2 Méthodologie et calendrier

Le GC avait demandé au DG de nommer un groupe d'experts indépendants pour mener à bien cet examen. Une Commission de 11 personnes a ainsi été établie. Elle est composée d'experts indépendants, de représentant-e-s d'associations membres, de donateurs, de représentant-e-s des jeunes, d'un-e membre des conseillers indépendants du GC et d'un agent de liaison avec le Comité

exécutif par intérim, assistée de trois membres du secrétariat. Une liste complète des membres de la Commission est jointe à l'Annexe 2.

Les membres de la Commission fournissent des points de vue, perspectives et conseils et servent de relais à l'engagement des parties prenantes. La Commission a contacté les AM (employés et volontaires), les bureaux du Secrétariat – BC (bureau central) et BR (bureaux régionaux) - les donateurs et les partenaires afin de recueillir leurs contributions et susciter un engagement en vue de la préparation de l'Assemblée générale.

Ce fut donc un processus de consultation exhaustif, avec forum interactif sur le site web permettant à toutes les parties prenantes de poster leurs contributions, et avec sondage en ligne auquel toutes les AM, les volontaires et le personnel furent conviés à répondre. Les membres de la Commission ont animé des sessions spécifiques lors des réunions des Conseils régionaux (CR) pour recueillir et tester diverses idées. Ils ont également servi d' « antennes » en quelque sorte, recueillant les opinions relatives au besoin de réforme et les éventuelles recommandations.

Les membres de la Commission ont engagé tant officiellement que plus officieusement un dialogue consultatif avec des volontaires, des directeurs exécutifs et des représentants des jeunes lors de réunions à Tallinn (Réseau européen, 14-16 juin), Kuala Lumpur (CR ESEAOR, 6-7 juillet), Nairobi (CR Afrique et Forum régional des jeunes, 28-29 juin), New York (CR WHR, 28-29 juin), Bangkok (CR SAR, 20-21 août), et Tunis (CR Monde arabe [à venir] 28-29 septembre), ainsi qu'au cours de la réunion annuelle des donateurs de l'IPPF et de la réunion du groupe consultatif des donateurs (Londres, du 16 au 18 juin)

La Commission a également animé des « webinaires » avec le personnel régional et des réunions thématiques virtuelles et en face à face, portant notamment sur l'implication des jeunes dans la gouvernance de l'IPPF.

Ce rapport est publié et mis à disposition à la mi-septembre à fins de commentaires et réactions. Un rapport final sera publié aux alentours du 14 octobre. La Commission souhaite recevoir les commentaires sur ce rapport initial si possible d'ici la fin de la première semaine d'octobre afin de lui laisser le temps de rédiger son rapport final.

2. Historique

2.1 Historique et impact sur la gouvernance de l'IPPF

La crise de gouvernance actuelle trouve ses origines dans les débuts de l'IPPF. Il est important d'y revenir pour comprendre comment la situation actuelle a été créée et ce qui pourrait être fait pour la résoudre.

Les pionnières et pionniers qui ont créé l'IPPF à Mumbai (alors Bombay) en Inde en 1952, tous des volontaires, voulaient promouvoir la généralisation du contrôle des naissances au-delà des quelques pays au sein desquels le planning familial s'était implanté pendant les années précédant la Seconde Guerre mondiale. Huit pays d'Europe, d'Asie et d'Amérique du Nord, représentés lors de cette première réunion, s'engagèrent ainsi à créer une Fédération, avec un petit secrétariat installé à Londres soutenant des membres affiliés nationaux autonomes. Ils espéraient voir le nombre de membres augmenter et la planification familiale se répandre progressivement dans le monde entier.

Dirigé par un Secrétaire général, le secrétariat de Londres était soutenu par les membres affiliés. Il était chargé de recruter de nouveaux membres partout où cela était possible et d'aider les affiliés existants - connus sous le nom d'associations de planification de la famille, ou APF - en leur fournissant entre autres des informations sur les dernières avancées en matière de technologie contraceptive, conception de programmes, évaluation de systèmes, démarches d'IEC (information, éducation et communication).

Les premiers pionniers et pionnières décidèrent de mettre en place une instance de gouvernance entièrement constituée de volontaires issus des APF. A mesure que le nombre d'APF augmentait, l'instance dirigeante devenait de plus en plus complexe, passant d'une simple assemblée annuelle des membres à un Conseil central puis à un Comité exécutif central. Telle était la situation dans la seconde moitié des années soixante.

Ensuite, commençant à prendre conscience de l'accélération du taux de croissance démographique que connaissait la planète, la communauté des nations se mit à chercher des mécanismes - gouvernements, organisations internationales et organisations non gouvernementales - permettant d'acheminer des quantités toujours plus importantes d'aide étrangère visant à endiguer des taux de fécondité très élevés et la croissance rapide de la population. Il n'est donc pas surprenant que plusieurs gouvernements aient présenté à l'IPPF des offres de financement substantiel, au cas où celle-ci accepterait d'élargir et d'étendre ses programmes au monde entier. La Suède, le Royaume-Uni, les États-Unis et le Japon figuraient parmi les premiers à proposer ces fonds.

L'instance de gouvernance de l'IPPF prit alors le temps d'examiner l'offre des donateurs. Apparemment, le débat interne aurait été très animé entre celles et ceux qui voulaient accepter l'offre et les sceptiques, qui considéraient que cette acceptation ferait de l'IPPF non plus une fédération égalitaire d'associations indépendantes aux vues similaires, mais un instrument des donateurs recevant et octroyant des subventions. Au bout du compte, les membres virent la possibilité de faire de grandes choses avec les ressources supplémentaires offertes par ces donateurs et d'améliorer les services dispensés par les APF.

Avec le recul, il est maintenant clair que lorsque l'IPPF accepta de s'associer à des donateurs et d'accepter leurs fonds, il lui aurait alors fallu repenser sa méthode de gouvernance. En prenant l'argent des donateurs, l'IPPF devenait maintenant responsable non seulement envers elle-même, mais aussi envers ceux qui lui avaient octroyé leurs fonds. Désormais le secrétariat devait rendre des comptes non seulement aux instances de gouvernance de l'IPPF, mais également à ses donateurs. Et les attentes de ces différentes agences ont imposé au secrétariat un fardeau supplémentaire considérable, ainsi que des exigences parfois contradictoires. Les administrateurs (l'instance de gouvernance) de l'IPPF souhaitaient que le secrétariat continuât de répondre aux besoins des APF existantes et que chacun des membres des instances de gouvernances veillât à protéger les intérêts de son association. Ils attendaient du Secrétaire général qu'il répondît pleinement à leurs demandes. D'autre part, les donateurs espéraient que l'IPPF augmenterait rapidement le nombre de pays dans lesquels elle menait ses actions et qu'elle consacrerait des ressources substantielles à l'ouverture de nouveaux programmes et services.

Au moment où ce changement radical dans la structure et les fonctions de l'IPPF eut lieu, les Bureaux régionaux furent également créés et les directeurs-rices de ces derniers se trouvèrent alors partagés entre les Conseils régionaux qui les régissaient et le Secrétaire général qui leur affectait les fonds des donateurs et qui les tenait comptables de leurs résultats.

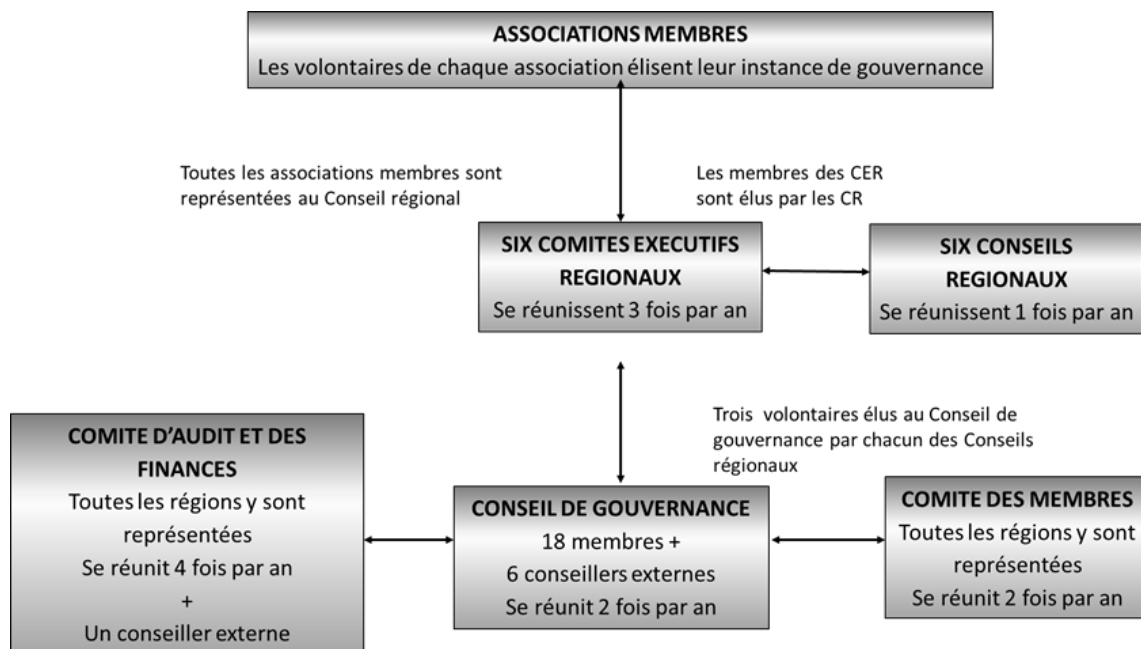
Si certes la structure de gouvernance a été ajustée au fil du temps, elle n'a fondamentalement jamais changé pour s'adapter à la mission radicalement modifiée de la Fédération. Aujourd'hui, le

Conseil de gouvernance est élu par les six Conseils régionaux, qui sont à leur tour élus par les associations membres (AM) – les anciennes APF. Une des conséquences de ce système de recrutement interne des membres des instances de gouvernance a été que les critères habituels de sélection des membres des conseils d'administration - compétences techniques ou scientifiques, expertise financière, expérience du management - ont cédé le pas à la longévité et aux relations personnelles, devenues les deux bases les plus importantes de sélection. L'IPPF dans son ensemble n'a jamais bénéficié de système de gouvernance représentant un large éventail de compétences et d'expertise - ce que l'on trouve généralement au sein de conseils d'administration indépendants. En outre, le système de gouvernance de l'IPPF est devenu davantage un lieu de lutte interrégionale pour le pouvoir et l'influence qu'une source indépendante de conseils, de surveillance et d'élaboration d'orientations de politique générale.

En résumé, la décision prise par l'IPPF à la fin des années soixante de conserver sa structure de gouvernance originale a induit un système dysfonctionnel qui a empêché la Fédération de réaliser son plein potentiel au cours des cinquante dernières années. La crise de la gouvernance de 2019 a pour origine des années de désalignement entre la mission de l'IPPF et ses structures et pratiques de gouvernance. La situation s'est maintenant détériorée au point qu'il n'y a d'alternative qu'une réforme radicale de ces structures et de ces pratiques, de peur que tout l'édifice ne s'effondre. C'est dans ce contexte que s'inscrit cette proposition de la Commission indépendante pour la réforme de la gouvernance.

2.2 Le modèle de gouvernance actuel de l'IPPF

Le diagramme ci-dessous représente la structure de gouvernance actuelle de l'IPPF. Les associations membres indépendantes se réunissent dans les régions en tant que Conseils régionaux (CR), chacun doté d'un Comité exécutif régional (CER) qui élit les membres du Conseil de gouvernance, l'organe décisionnel suprême.



Les associations membres sont des organisations gérées localement et dispensant des services de santé sexuelle et reproductive à l'échelon communautaire. On attend des AM qu'elles s'engagent à respecter la vision, la mission et les valeurs de la Fédération et soient en conformité avec l'exigeant

système d'accréditation de l'IPPF. Les AM sont représentées au sein des Conseils régionaux (CR). Le nombre de représentants des AM siégeant au CR dépend du statut de membre de l'AM (c'est-à-dire, membre de plein droit ou membre associé).

La Fédération comprend six régions. Chacune d'entre elles est constituée formellement avec ses propres règlements régionaux. Les Conseils régionaux se réunissent tous les 12 à 18 mois, chaque AM de la région y étant représentée. Il incombe aux CR d'élire des représentants régionaux au Conseil de gouvernance, ainsi qu'au Comité d'audit et des finances et au Comité des membres. Le CR élit également les membres du Comité exécutif régional (CER) qui se réunit trois fois par an.

Le **Comité exécutif régional** (CER) est chargé de faire des recommandations relatives à l'admission, la suspension et l'expulsion des AM ; d'approuver l'allocation de ressources aux AM proposée par le Bureau régional conformément à une formule pré-approuvée ; de passer en revue les performances des AM dans la région ; et soutenir les efforts de plaidoyer et de mobilisation des ressources du/de la directeur-riche régional-e.

Les CER ne sont généralement pas responsables du recrutement du/de la Directeur-riche régional-e. Les décisions concernant le recrutement du/de la DR sont prises par un comité composé du/de la Directeur-riche général-e, du/de la Président-e de l'IPPF et du/de la Président-e régional-e, conformément à la politique de l'IPPF. Les membres du bureau régional et le/la Directeur-riche général-e s'acquittent conjointement de l'évaluation annuelle de la performance du/de la directeur-riche régional-e. Les membres du CER sont élus pour un mandat de trois ans. Le CER est composé d'au moins 50% de femmes et de 20% de représentant-e-s des jeunes (âgés de moins de 25 ans au moment de leur élection).

Le **Conseil de gouvernance** (CG) est la plus haute instance de gouvernance de l'IPPF. Il est composé de 24 membres – 18 issus des six régions (3 membres élus par région) et six conseillers externes sans droit de vote. Les conseillers externes ont rejoint le CG à la suite des dernières modifications apportées à la gouvernance en 2016. Le CG prend des décisions concernant les grandes orientations de politique générale, la planification stratégique, l'allocation des ressources, et le recrutement et l'évaluation du/de la Directeur-riche général-e de l'IPPF. Deux comités permanents l'appuient dans ses travaux : le Comité des membres (CM) et le Comité d'audit et des finances (CAF). Le GC compte deux membres honoraires : le/la Président-e du CG et de l'IPPF et le/la Trésorier-ère de l'IPPF, qui forment le Bureau.

Le **Comité des membres** se réunit deux fois par an. Il examine, et fait des recommandations à l'intention du CG sur, les questions relatives aux membres, les résultats des revues d'accréditation et les amendements aux statuts régionaux. Il est constitué de six membres issus du Conseil de gouvernance.

Le **Comité d'audit et des finances** (CAF) est constitué de quatre membres votants non membres du GC et nommés par les Conseils régionaux, ainsi que du/de la Président-e et du/de la Trésorier-ère de l'IPPF qui siègent au CAF en tant que membres d'office sans droit de vote. En outre, l'IPPF a récemment approuvé la nomination d'un conseiller externe sans droit de vote afin qu'il/elle prête son concours d'expert au CAF. Les quatre membres votants sont élus parmi les régions non représentées par le/la Président-e et le/la Trésorier-ère afin de garantir la représentation des six régions. Le CAF veille à la surveillance financière et à l'audit de la Fédération. Il missionne et reçoit l'audit externe annuel et veille à ce que la Fédération se conforme aux normes comptables généralement acceptées. Il se réunit quatre fois par an, deux fois de manière virtuelle.

Le CG a le pouvoir de nommer des commissions et des comités *ad hoc* de temps à autre.

2.3 Pourquoi l'IPPF doit-elle se réformer

Au fil des ans, un certain nombre d'AM ont fait part de leurs inquiétudes, soulignant le manque de transparence et de responsabilité (exigence de rendre des comptes) au sein de l'organisation et appelant une réforme. Beaucoup estimaient que l'IPPF ne fonctionnait plus en tant que Fédération et qu'il y avait trop de distance entre les AM et le Conseil de gouvernance. Elles se plaignaient également de ne pouvoir obtenir l'assistance dont elles avaient besoin de la part du Secrétariat, tant des BR que du BC, de manière efficace et dans des délais raisonnables. Certains des principaux donateurs de l'IPPF se sont fait l'écho de ces préoccupations. Le Secrétariat et le CG ont tenté à plusieurs reprises de répondre à ces critiques, mais les réformes qui en ont résulté ne se sont pas révélées suffisamment concluantes.

En 2019, un tournant a été franchi lorsque de graves cas de fraude, d'abus de pouvoir et d'atteinte à la protection - survenus auparavant - ont émergé, révélant un manque de clarté quant aux rôles et responsabilités respectifs de la direction de l'IPPF et de ses instances de gouvernance, et empêchant ainsi la direction de traiter rapidement de ces cas. Ces cas firent par ailleurs l'objet d'une large couverture médiatique au Royaume-Uni. En 2019, la Commission de surveillance des associations caritatives pour l'Angleterre et le pays de Galles (*désormais dans ce texte la Charity Commission*) s'est dite très préoccupée de ce qui se passait à l'IPPF et a obtenu l'assurance que la gouvernance de la Fédération ferait l'objet d'un examen. La *Charity Commission* n'a pris aucune autre mesure pour le moment. Plusieurs des principaux donateurs de l'IPPF se sont également enquis de ces cas et de la réponse de l'IPPF. Pris dans leur ensemble, ces événements ont entraîné une crise existentielle au milieu de l'année 2019, avec le risque de scission de l'IPPF, une région tentant de se protéger de l'impact de ces révélations sur sa réputation et ses ressources en initiant un processus de mise en retrait de l'IPPF.

Si certes l'IPPF est une institution mondiale, comptable à ses AM et à ses clients dans le monde entier, elle reste une organisation caritative enregistrée en Angleterre et soumise au contrôle de plus en plus exigeant de la *Charity Commission*, un organisme de réglementation déterminé à garantir plus que jamais une utilisation efficace des ressources et une conformité bien plus rigoureuse aux principes de bonne gouvernance. Une presse de plus en plus intrusive et de moins en moins indulgente envers les organisations caritatives, en particulier les plus grandes, remet également en question les associations britanniques, et en particulier celles qui prennent position sur les questions politiques du jour.

L'une des préoccupations de la *Charity Commission* concerne la réputation des organisations caritatives. Celle-ci s'est ainsi récemment prononcé à plusieurs reprises sur la nécessité pour les organisations caritatives enregistrées en Angleterre et au Pays de Galles d'exercer une surveillance adéquate des organisations fédérées au sein de grands groupes, notamment en matière de protection et de fraude, même lorsque celles-ci sont des entités juridiques distinctes.

Les donateurs, régulateurs, AM, utilisateurs et le grand public font donc pression pour que les associations fassent preuve d'une gouvernance de qualité et d'une gestion exemplaire des ressources consacrées au bien public.

Les dysfonctionnements du système actuel de l'IPPF ne concernent pas uniquement une incapacité à réagir rapidement et efficacement aux crises internes. Ils limitent également sa capacité à gagner en efficacité et en efficience dans un environnement de plus en plus concurrentiel où la prise de décision rapide et le partage systématique d'informations sont essentiels. Les modes de fonctionnement au sein de l'IPPF ne sont ni ouverts ni transparents. Un manque de clarté, un

chevauchement des rôles - et parfois une trop grande ambition - ont entraîné des conflits et une manque de confiance entre la gouvernance et le management, comme entre le centre et les régions. Lorsque l'on se penche un peu sur les ordres du jour des réunions, il apparaît clairement que l'orientation stratégique et la pérennité de l'organisation n'ont quasiment fait l'objet d'aucune attention, en partie à cause de la superficialité et l'étroitesse de l'éventail de compétences du Conseil de gouvernance et autres instances de gouvernance régionales. Cette question est au cœur de cet examen.

Bien qu'il n'existe pas de modèle unique de structure de gouvernance, il est largement admis que les principes de bonne gouvernance comptent la participation, la responsabilité, la transparence, la réactivité et l'engagement en faveur des valeurs organisationnelles. Les administrateurs respectent le droit, agissent avec intégrité, font preuve de leadership stratégique et veillent à ce que la corruption et les abus de pouvoir soient réduits au minimum et ne soient jamais facilités. Les administrateurs efficaces tiennent compte du point de vue des minorités et veillent à ce que la prise de décision soit éclairée par la voix de celles et ceux dont l'organisation vise à servir les intérêts. Une bonne gouvernance garantit une gestion responsable et prudente des ressources, répond aux besoins actuels et futurs de la société et veille à ce que la Direction puisse mettre stratégie et impact au cœur de son processus de décision.

Nombreux sont celles et ceux qui aujourd'hui voient dans la crise actuelle de l'IPPF l'occasion pour celle-ci de se transformer en une Fédération plus moderne, plus agile et plus responsable - mieux à même de répondre aux défis du monde actuel et, surtout, de répondre aux besoins de celles et ceux qui peuvent bénéficier de ses services. En résumé, il s'agit pour l'IPPF de répondre aux défis suivants :

- une opposition enhardie, mieux organisée et mieux financée que jamais, et qui commence à réussir dans ses efforts visant à inverser les acquis des dernières décennies si âprement obtenus.
- une baisse de confiance dans les institutions. Les crises récentes au sein de plusieurs grandes ONG internationales, notamment en matière de protection et de fraude, ont érodé la confiance du public.
- une exigence de responsabilité demandée par les donateurs et les régulateurs. Seule une IPPF plus professionnelle, avec une gestion serrée et des systèmes rationalisés, sera en mesure de dispenser de nouveaux programmes exigeants et limités dans le temps.
- la concurrence importante de la part d'autres ONG et d'organisations paires afin d'obtenir des donateurs des financements limités et le fait que l'aide apportée par le passé ne garantisse aucunement un financement futur.

Il est de bonne pratique qu'une organisation évalue et révise régulièrement ses dispositifs de gouvernance. L'IPPF aurait dû entreprendre un tel examen depuis grand temps et il est absolument essentiel qu'elle le fasse maintenant, non seulement pour sa survie, mais aussi et surtout pour les millions de personnes qui comptent toujours sur elle.

2.4 Pourquoi des délais si courts pour changer ?

Le Conseil de gouvernance a donné six mois à l'IPPF pour mener à bien sa réforme. Les donateurs ont fourni des fonds à l'IPPF pour faciliter le processus de réforme dans les délais impartis. Ainsi, bien que les délais soient très courts, la Commission est convaincue de sa capacité à présenter une proposition de réforme de la gouvernance convaincante et susceptible d'être approuvée suffisamment à l'avance pour que toutes les parties prenantes puissent l'examiner de manière approfondie avant de prendre une décision finale. Nous sommes tout à fait conscients de ce que la

non-adoption aujourd'hui d'une nouvelle structure de gouvernance adaptée pourrait bien sonner le glas de l'IPPF sous sa forme actuelle.

3. Tirer des enseignements des consultations et des recherches effectuées dans le cadre de la revue

3.1 Recherche – modèles de gouvernance chez les organisations fédérées (fédérations)

Comment d'autres fédérations se gouvernent

La Commission a fait des recherches sur les structures de gouvernance d'organisations partageant les mêmes caractéristiques structurelles que l'IPPF, à savoir un Secrétariat ou un Siège agissant au service, ou au nom, d'un groupe d'organisations membres ou affiliées. Certaines des organisations examinées sont des fédérations ou des associations solides, d'autres étant des réseaux ou des alliances plus distendus. Ces organisations ont été sélectionnées pour illustrer l'éventail de modèles de gouvernance et nous avons soigneusement examiné chacune d'elles pour déterminer la structure qui, selon nous, conviendrait le mieux à l'IPPF.

Il y a plusieurs distinctions à noter dans la manière dont une organisation choisit de se gouverner, la plus importante étant la composition de son Conseil (de gouvernance, de direction, d'administration) et la manière dont les membres sont représentés au sein de sa structure de gouvernance.

C'est ainsi que les conseils d'administration de certaines organisations, comme la Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) et la Fédération Internationale de Football (FIFA), sont composés en totalité de membres élus parmi et par les membres. D'autres, comme Frontline AIDS (anciennement International HIV / AIDS Alliance), nomment un Conseil composé uniquement de personnes correspondant à des profils spécifiques, qui ne sont pas directement associées aux organisations membres. Les deux systèmes ont leurs avantages et inconvénients.

D'autres organisations, par exemple le Fonds mondial pour la nature (WWF) et la Croix-Rouge britannique, ont choisi un modèle «hybride», certains membres du Conseil étant élus parmi les membres et d'autres étant cooptés sur la base de compétences et d'expertises spécifiques. Dans certains conseils «hybrides», seuls les membres élus ont le droit de vote, les membres cooptés ayant uniquement un rôle consultatif, tandis que d'autres ne font aucune distinction entre les membres du Conseil, qu'ils soient élus ou cooptés.

Pendant la plus grande partie de son histoire, la Croix-Rouge britannique fut une organisation dotée d'un Conseil composé uniquement de représentants élus par les sections locales de la Croix-Rouge. Les années 2000 virent la création d'un conseil d'administration composé à la fois de membres élus et de personnes cooptées correspondant à des profils de compétences spécifiques, tous par ailleurs ayant droit de vote. L'objectif de ce changement était de renforcer la gouvernance en tant que socle du repositionnement de l'organisation en réponse aux changements externes.

A l'exception de la FIFA, les organisations examinées ne disposent pas de structures régionales formelles intégrées au système de gouvernance.

Pour un résumé des modèles de gouvernance de ces organisations, reportez-vous à l'annexe 3. Pour accéder à un rapport plus détaillé sur ces modèles de gouvernance préparé par la Commission, veuillez suivre le lien suivant : [here](#).

Certaines de ces organisations ont procédé elles-mêmes à la revue de leur gouvernance et nous ont ensuite communiqué les enseignements qu'elles en ont tiré. Ces discussions ont mis en évidence les facteurs suivants à prendre en compte lors de la conception et de la réforme de la gouvernance :

Principales considérations en matière de conception d'un Conseil de gouvernance

1. Rôle et finalité du Conseil

- Clarté quant à la finalité de la gouvernance. En règle générale, les conseils ont trois fonctions principales: approuver les politiques générales et l'orientation stratégique de l'organisation, nommer le/la directeur-riche général-e et évaluer ses performances, de même qu'assurer l'intégrité financière de l'organisation.

2. Compétences et responsabilité du Conseil

- S'assurer que la composition du Conseil ainsi que l'expérience et les compétences collectives de ses membres lui permettent de s'acquitter pleinement de ses responsabilités. Au Royaume-Uni, cela implique le respect des conditions fixées par la *Charity Commission*.
<https://www.gov.uk/government/organisations/charity-commission>

3. Composition du Conseil – représentation et portefeuille de compétences

- Déterminer en quelle mesure les membres du Conseil sont choisis parmi les organisations membres sur la base de la représentation ou, au contraire, d'une sélection en fonction d'un ensemble prédéterminé de compétences et d'expérience, voire d'une combinaison de ces deux approches.
- Disposer de systèmes permettant de prendre en compte l'ensemble des compétences du Conseil lors de la sélection de nouveaux membres - c'est-à-dire sur la base d'un audit des compétences.

4. Taille du Conseil

- Veiller à ce que la taille du Conseil soit appropriée – ni trop grande ni trop petite. Moins de huit membres et le Conseil peut avoir du mal à réunir suffisamment d'expérience autour de la table, quand plus de 15 membres pourrait être difficile à gérer et inhiber le dialogue et la prise collective de décision.

5. Représentation des membres et intérêts des clientes et clients

- S'assurer que les intérêts des membres sont correctement pris en compte par la gouvernance et que les besoins des groupes les plus marginalisés sont intégrés
- Se prémunir contre les conflits d'intérêts potentiels et la concurrence, ainsi que contre l'étroitesse du champ d'action, tout en veillant à ce que les besoins de l'ensemble de l'organisation soient satisfaits.

6. Comités établis par le Conseil

- Etablir des comités permanents sur la base des compétences des membres et avec mission précise, par exemple : comité d'audit et des finances, comité de la gouvernance, comité d'éthique, comité des nominations, comité des politiques, etc.

7. Transparence, responsabilité et efficacité

- S'assurer que la gouvernance a été conçue de façon à disposer de mécanismes de transparence et de responsabilité adéquats.
- Veiller à une prise de décision agile et efficace grâce à des approches de gouvernance rationalisées plutôt que bureaucratiques.

8. Coût de la gouvernance

- Veiller à ce que le coût de la gouvernance soit proportionnel au budget et aux besoins de l'organisation.

Après avoir examiné un certain nombre d'organisations comparables, les différentes caractéristiques de la gouvernance sont résumées ci-dessous.

Caractéristiques des fédérations et réseaux comparables

Résumé des caractéristiques des fédérations et réseaux comparables

En règle générale, l'organe décisionnel suprême est constitué des organisations membres qui se réunissent lors d'une réunion ordinaire, souvent appelée Assemblée générale (AG). L'Assemblée générale offre aux membres l'occasion de s'engager pleinement dans la mission, la stratégie, les réalisations et les priorités de l'organisation. Il lui incombe souvent également d'élire le/la Président-e et des Vice-Président-e-s et, dans certains cas, d'élire le Conseil.

Les conseils d'administration/de gouvernance/de direction sont composés de membres issus des organisations membres et élus lors de l'Assemblée générale ou de personnes indépendantes recrutées en fonction de leurs compétences et de leur expérience et nommées par le Conseil. Certaines organisations ont choisi une approche mixte avec un Conseil composé à la fois de membres élus et de personnes nommées et choisies selon leurs compétences et leur expérience.

Certaines organisations élisent au Conseil de gouvernance des personnes nommées parmi les membres, tandis que d'autres élisent une organisation membre à laquelle il incombe ensuite de déterminer qui les représentera au Conseil. Les membres des comités permanents, par exemple du comité d'audit et des finances, sont généralement nommés à titre personnel ce qui permet de s'assurer que les membres possèdent les compétences recherchées. Les organisations s'accordent souvent sur des processus de recrutement formels pour ces postes, bien qu'ils ne soient pas rémunérés.

Certaines organisations ont créé des comités de recrutement et de sélection ou des comités de nomination afin de garantir des processus ouverts et transparents.

La voix des membres et l'engagement régional sont considérés comme importants. La manière dont cela est réalisé varie selon les organisations. Les organisations que nous avons étudiées n'ont pas de structures régionales à l'exception de la FIFA. Certaines ont des vice-président-es régionaux qui représentent les intérêts régionaux au Conseil de gouvernance/d'administration et à la conférence régionale, tandis que d'autres forment des assemblées régionales sur une base ad hoc, selon les besoins. D'autres encore engagent un dialogue régional à travers des processus de gestion régionaux.

Les structures de gouvernance des fédérations / alliances plus petites sont généralement établies

à partir des organisations membres.

3.2 Résultats de l'enquête

Dans le cadre des consultations sur la réforme en cours, les deux président-e-s de la Commission ont lancé le 25 juillet une enquête commune sur le site Web de la réforme. Les objectifs de l'enquête étaient les suivants :

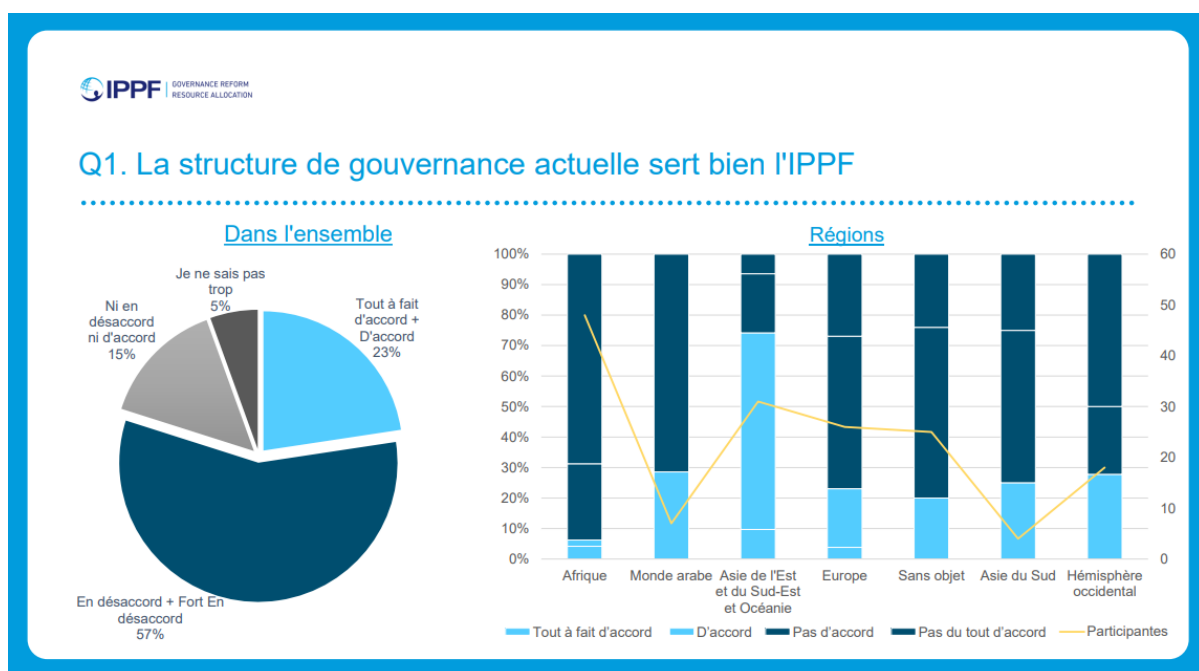
- comprendre les diverses opinions sur le besoin de changement de la gouvernance mondiale et régionale de l'IPPF, ainsi que de son modèle d'allocation de ressources.
- solliciter des contributions sur le développement de structures de gouvernance régionales et mondiales appropriées et efficaces, ainsi que sur un modèle stratégique d'allocation des ressources.

Ont répondu à l'enquête 199 répondants vérifiés provenant de toutes les régions de la Fédération. La majorité des répondants étaient des associations membres (46%), le reste étant composé du Secrétariat, des Comités exécutifs régionaux, des Conseils régionaux, du Conseil de gouvernance et des partenaires de collaboration. Les directeur-ric-e-s exécutifs, les cadres supérieurs et les autres membres du personnel constituent la grande majorité des répondants (81%), les jeunes étant sous-représentés avec à peine 7%.

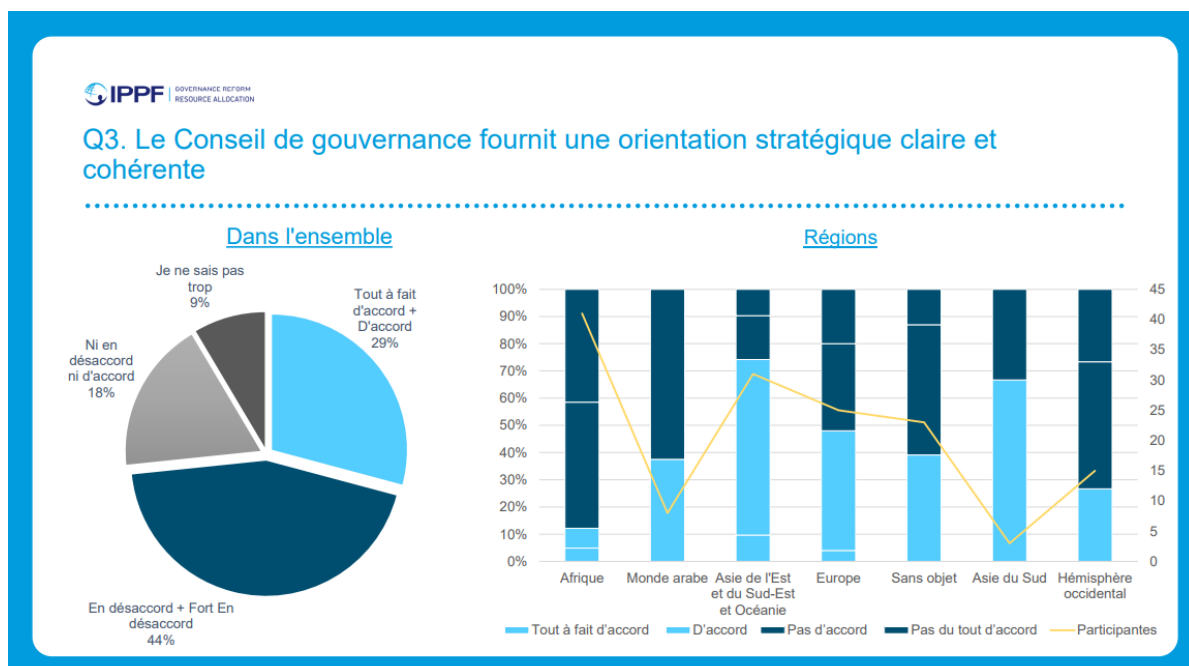
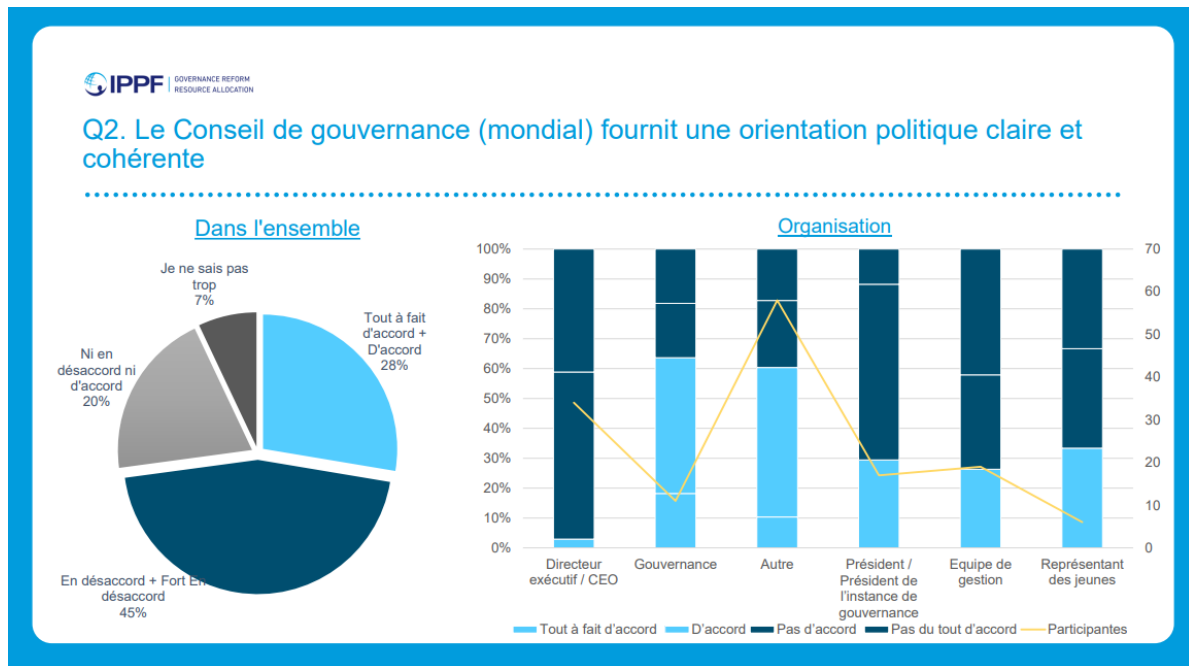
L'Afrique a le plus grand pourcentage de répondants (26%), l'Asie du Sud le plus petit (2%).

Cette section dresse un tableau des réponses quantitatives à l'enquête.

La structure de gouvernance actuelle sert bien l'IPPF : une majorité de répondants (57%) est en fort désaccord ou en désaccord avec l'affirmation selon laquelle la structure de gouvernance actuelle sert bien l'IPPF, seuls 23% des répondants étant tout à fait d'accord ou d'accord. Bien qu'il y ait eu quelques variations entre les régions, la réponse à cette question indique clairement qu'une réforme du système de gouvernance actuel est nécessaire.



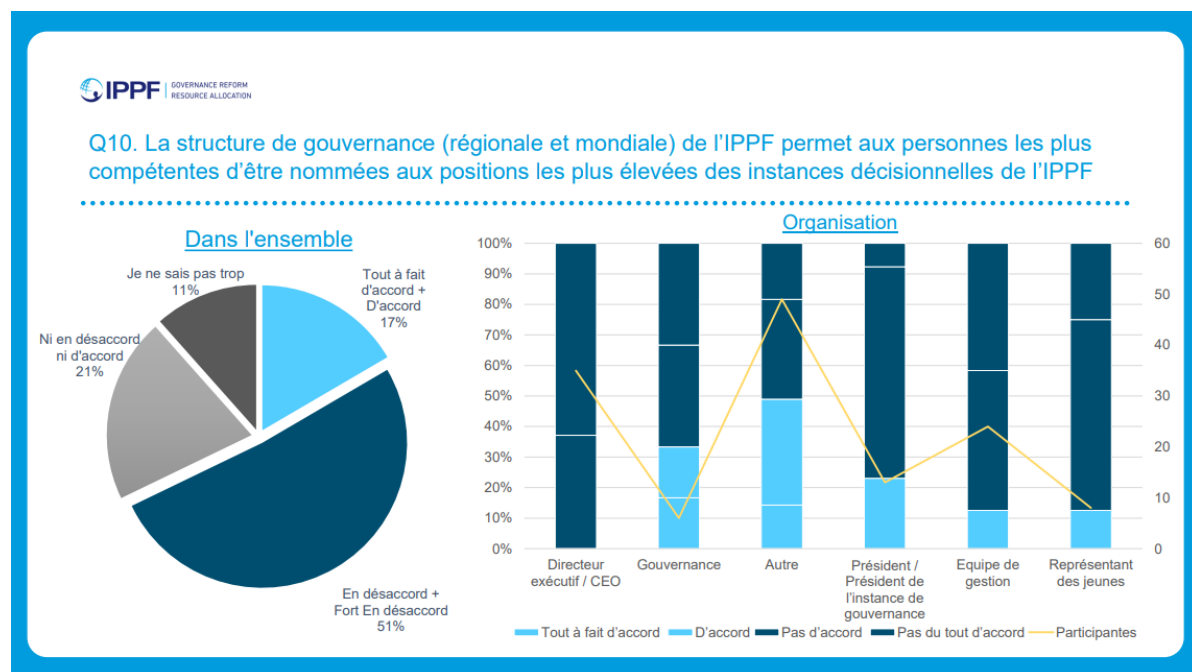
Le Conseil de gouvernance et les comités exécutifs régionaux fournissent des orientations politiques et stratégiques claires et cohérentes : les réponses aux questions sur la clarté et la cohérence des orientations politiques et stratégiques fournies par le Conseil de gouvernance sont similaires. Seuls 28% des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé sur l'orientation politique et 29% des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé sur l'orientation stratégique. On note une nette différence dans les réponses, les personnes occupant des postes de gouvernance ayant une opinion plus favorable que les directeur-ric-e-s généraux ou les cadres supérieurs. Il y a aussi quelques variations entre les régions, l'Asie de l'Est et l'Océanie ayant un taux de réponses favorable supérieur à celui des répondants des autres régions.



Un nombre légèrement plus élevé de répondants (32%) est tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé selon lequel les comités exécutifs régionaux fournissent une politique et une orientation stratégiques claires et cohérentes ; ici encore on note des variations régionales et selon les types de répondants.

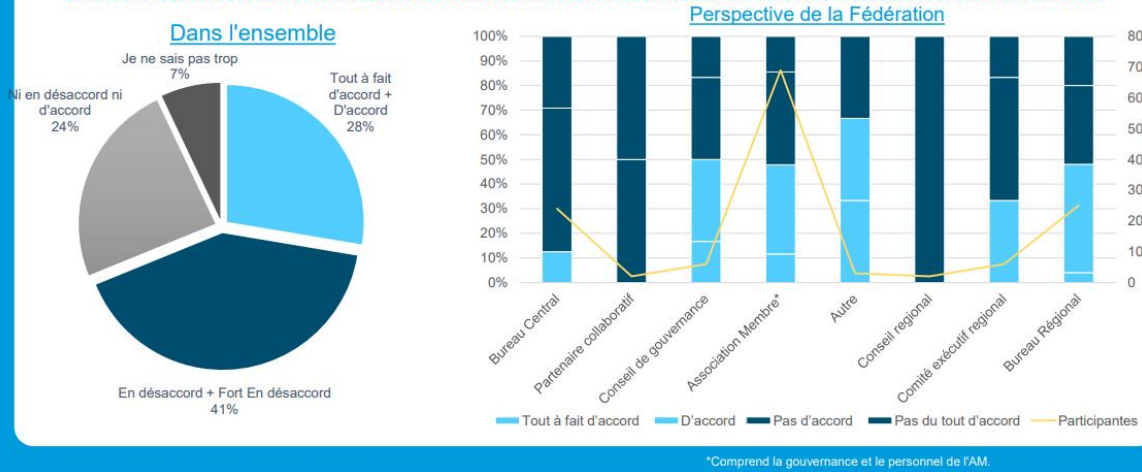
Ces réponses indiquent que le système de gouvernance doit offrir plus de clarté et de cohérence en matière d'orientations stratégiques et politiques et ce dans l'intérêt à la fois de la Direction et des associations membres.

La structure de gouvernance (régionale et mondiale) de l'IPPF permet aux individus les plus compétents de se hisser au sommet des instances décisionnelles de l'IPPF : seuls 17% des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord avec cette affirmation, plus de la moitié des répondants étant en revanche en désaccord. Cela suggère qu'il est nécessaire de mettre en place des approches différentes pour que les personnes les plus compétentes puissent intégrer les structures décisionnelles de l'IPPF.



La structure de gouvernance de l'IPPF (régionale et mondiale) donne suffisamment de voix aux associations membres : seuls 28% des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord avec cette affirmation, ce qui suggère qu'il est nécessaire de mettre en place des dispositifs de gouvernance qui offrent une plus grande opportunité d'écoute et de réaction aux préoccupations et aux idées des membres.

Q9. La structure de gouvernance (régionale et mondiale) de l'IPPF donne suffisamment de voix aux associations membres



L'enquête a également permis de dégager des informations qualitatives substantielles. On trouvera ci-dessous des citations choisies parmi les réponses à l'enquête, d'autres se trouvant à la section sur les forces et faiblesses du système actuel. Ces commentaires se sont avérés importants pour la réflexion et l'analyse de la Commission.

Si certes il y a eu un certain nombre de commentaires positifs sur le système actuel de gouvernance, les commentaires négatifs l'emportent, dont ceux-ci :

« Ce n'est pas un Conseil basé sur les compétences. Le CG n'est pas en mesure de penser de manière stratégique car ses membres ne pensent qu'à eux-mêmes ou à leurs problèmes particuliers. Il n'y a pas de mécanismes de responsabilité obligeant à rendre des comptes. Les AM n'ont aucune idée de ce qui se passe lors des réunions. Il coûte beaucoup trop cher. Les CER font très peu de choses et ajoutent une couche supplémentaire de bureaucratie. »

« La structure actuelle fait du/de la Directeur-riche régional-e la personne la plus puissante de l'organisation. Il/elle peut influencer – et il/elle le fait - qui siège au conseil régional et au comité exécutif régional, ce qui implique qu'il/elle peut influencer qui siège au CG. Cela signifie que le CG peut être manipulé contre le personnel et le/ la DG »

« Les critères de sélection des membres du CG ne sont ni clairs, ni respectés ; c'est ainsi par exemple que le/la Trésorier-ère devrait avoir une expertise en finance, ce qui n'a pas toujours été le cas des récentes trésoriers. »

« La sélection à l'échelon des AM tend à être politique; la plupart des AM n'ont pas... de critères définis pour la sélection de leurs représentants à leur Conseil. Ce sont les mêmes personnes qui finissent par diriger la région et le [Conseil de gouvernance].

« Il n'existe ni interaction ni plate-forme claires permettant aux AM d'exprimer leurs préoccupations, leurs attentes et leurs idées. La plupart du temps, c'est le bureau régional qui joue ce rôle. »

« La structure de gouvernance est hypertrophiée »

« La trop grande structure de gouvernance absorbe (...) [une] grande partie des ressources financières nécessaires à son maintien. »

3.3 Consultations

Au total, huit consultations ont été organisées : Tallinn (Réseau européen, 14-16 juin), réunion annuelle des donateurs de l'IPPF et réunion du groupe consultatif des donateurs (Londres, du 16 au 18 juin), Kuala Lumpur (CR ESEAOR, 6-7 juillet), Nairobi (CR Afrique et Forum régional des jeunes, 28-29 juin), New York (WHR, 28-29 juin), Bangkok (CR SAR, 20-21 août), et Tunis (CR Monde arabe [à venir] 28-29 septembre).

Les consultations furent dynamiques et riches et ont contribué de façon significative aux travaux de la Commission. Des points de vue, nombreux et variés, ont pu être exprimés, souvent avec passion. Le sentiment qui a dominé est celui d'un soutien à un changement urgent et durable. Cependant, de fortes dissensions et préoccupations se sont manifestées, que nous avons écoutées et pleinement respectées.

Le besoin de plus de transparence est un thème récurrent. Les participants ont formulé de nombreuses suggestions, soulevant également des questions de gouvernance concernant les associations membres elles-mêmes, bien que cela ne fasse pas partie du mandat de la Commission. Il est à noter que les consultations ont généralement reflété les conclusions de l'enquête. Les commentaires détaillés des régions et parties prenantes sont disponibles à la section des mises à jour sur le site [IPPF Commission website](#).

4. Forces et faiblesse du système actuel de gouvernance

Il faut bien admettre que le système de gouvernance de l'IPPF semble être «plus lourd» et plus «bureaucratique» que ceux d'autres fédérations mondiales, y compris celles comptant un plus grand nombre de membres.

Les membres de la gouvernance de l'IPPF sont fortement attachés à la représentation des AM, mais cette représentation se situe à l'échelon des Conseils, constitués de volontaires, et non à celui du personnel professionnel, Directeur-rice-s exécutif-ve-s compris. En fait, le personnel des AM est souvent totalement ignorant de ce qui se passe lors des réunions du Conseil régional et du Conseil de gouvernance. Bien qu'ils soient de loin les mieux informés à l'échelon local, les membres du personnel des associations sont largement absents de la gouvernance de l'IPPF.

A l'échelon régional, les représentants de la gouvernance sont entièrement élus parmi les membres et à l'échelon central, une majorité des membres du Conseil de gouvernance sont élus parmi les membres des associations, une minorité n'ayant pas de droit de vote étant choisie pour leur expertise. La représentation des membres offre une grande diversité et donne une voix forte aux volontaires - ce qui est important dans toute organisation fédérale - mais non au personnel. De plus les systèmes électoraux actuels ne prévoient pas de mécanisme garantissant que le Conseil de gouvernance et autres Conseils soient composés de manière équilibrée et dotés des compétences et expériences leur permettant de gouverner efficacement, d'avoir une vision et une action stratégique à court et à long terme et de s'acquitter de leurs responsabilités fiduciaires tout en satisfaisant aux conditions de la *Charity Commission*.

Bien que la structure actuelle dispose d'un mécanisme d'examen régulier de la gouvernance et d'évaluation annuelle de l'efficacité des instances de gouvernance et de la contribution de leurs membres, dans la pratique ce mécanisme n'a été utilisé ni régulièrement ni de manière autonome et, en fin de compte, les instances s'auto-évaluent assez rarement.

Beaucoup d'AM se disent désorientées face aux systèmes actuels et aux objectifs et responsabilités des différents échelons de gouvernance - Conseils régionaux (CR), Comités exécutifs régionaux (CER) et Conseil de gouvernance (CG). Elles déplorent le « manque de transparence » et la « confusion des rôles ». C'est ainsi, par exemple, que le modèle d'allocation de ressources et son application sont mal compris. La Commission, après avoir étudié les responsabilités de ces différents échelons, a également estimé qu'il y avait un manque de clarté entre les différents rôles, tout particulièrement lorsque l'on considère les chevauchements entre les CR et les CER ainsi que la "valeur ajoutée" et la finalité des CER. Il ne fait guère de doute cependant que les membres de ces organes manifestent un engagement clair pour le rôle pour lequel ils ont été élus. Ce qui manque, c'est une compréhension claire de ce que sont réellement ces responsabilités.

En outre, les membres des instances de gouvernance décrivent aussi une certaine confusion des rôles entre les instances de gouvernance du centre et des régions et entre les responsabilités respectives de ces instances et celles de la Direction. À tous les échelons, les volontaires et, dans certains cas, le personnel, ne font pas bien la distinction entre les fonctions exécutives et de gouvernance/politique générale.

Comme dans d'autres organisations associatives, il peut être difficile pour les membres des Conseils d'administration de faire passer les intérêts de l'ensemble de l'organisation avant ceux de leur propre association, pays ou région.

Voici quelques-unes des réponses les plus critiques recueillies lors de notre enquête :

« En tant que Directeur exécutif, nous n'avons jamais reçu de la part des volontaires, suite aux réunions de l'IPPF, quelque information que ce soit relative aux politiques formulées, à la quantité de ressources mobilisées pour la Fédération, aux défis rencontrés au niveau mondial, et/ou à l'orientation que la fédération devrait adopter. La communication s'est toujours faite par l'intermédiaire du/de la DR. »

« Les associations membres sont déconnectées de la structure de gouvernance, tant régionale que centrale. »

« La structure de gouvernance actuelle repose sur des alliances politiques ... Elle repose sur des pratiques non démocratiques qui portent atteinte aux valeurs de l'organisation. Le Conseil de gouvernance n'a pas à cœur de défendre les intérêts de la Fédération. »

« Le CG est hors-sol et éloigné du fonctionnement de la Fédération. Ses membres semblent distants et souvent plus préoccupés par leur propre position que par le fonctionnement de l'organisation. La hiérarchie des volontaires crée effectivement un « club fermé ² » dont les membres ne sont plus comptables aux AM ou au Secrétariat qui eux effectuent le travail. »

« La structure actuelle est axée sur la satisfaction des besoins des individus et des régions et n'est pas liée à l'avancement de la mission ou de l'impact de l'IPPF. Cela a des conséquences importantes et durables pour la réputation de l'IPPF. »

² Dans le texte original le répondant parle de « closed shop » ce qui désigne, dans les pays anglo-saxons, un système dans lequel l'employeur ne pouvait embaucher que des salariés syndiqués (ndt).

Il [le CER] semble faire très peu si ce n'est apparemment créer plus d'obstacles au changement. »

«La structure de gouvernance actuelle est... [plus] politique que stratégique ; ce n'est pas une solution stratégique pour l'organisation dans son état actuel. Les rôles opérationnels et de gouvernance sont étroitement liés, il n'y a pas de séparation des pouvoirs et donc pas de poids et contrepoids. »

« Nous n'avons pas nécessairement les bonnes personnes et elles ne comprennent pas clairement leurs rôles et responsabilités. »

« Ce n'est pas un Conseil de gouvernance dont les membres seraient élus sur la base de leurs compétences ; c'est un Conseil aléatoire, constitué sur la base des votes régionaux. [Nous] ne voulons pas, cependant, que plus de rôles soient attribués au CG, nous avons simplement besoin d'un CG constitué d'individu compétents. »

« Il faudrait instaurer un processus de sélection sur la base de la capacité technique à diriger l'organisation, plutôt qu'une sélection uniquement fondée sur l'affiliation. »

En résumé, le manque de cohérence des instances de gouvernance et le manque d'expertise et d'expérience requises parmi leurs membres empêchent depuis de nombreuses années l'IPPF de réaliser son plein potentiel de défenseur et prestataire d'informations et de services en matière de santé sexuelle et reproductive. Certaines AM sont solides, mais la Fédération dans son ensemble ne l'est pas et sa voix n'a pas été particulièrement influente - certainement pas aussi influente qu'elle pourrait et devrait l'être.

5. Les différentes options et approches de gouvernance examinées

En recommandant un système de gouvernance amélioré, la Commission a étudié les défis découlant de la structure de gouvernance actuelle de l'IPPF, les circonstances spécifiques ayant conduit à la récente crise, les différents modèles de gouvernance des autres grandes organisations fédérales, les caractéristiques de la bonne gouvernance et les attentes de la *Charity Commission* en matière de bonnes pratiques, tout en tenant compte aussi des retours des consultations régionales, de la consultation des donateurs et de l'enquête en ligne.

La Commission a examiné la structure et les processus de prise de décision, de transparence et de responsabilisation, ainsi que les dispositifs de contrôle et de surveillance et autres caractéristiques de la bonne gouvernance. Il nous a été demandé de proposer un nouveau modèle, adapté aux besoins et reflétant le caractère unique et diversifié de la Fédération – un modèle qui permette une plus grande souplesse dans la prise de décision et qui optimise le potentiel de l'IPPF à réaliser sa mission première.

La Commission s'est tournée vers un système plus simple répondant plus efficacement aux trois responsabilités de la gouvernance :

1. approuver les grandes orientations de politique et la direction stratégique de l'organisation
2. nommer le/la DG et en évaluer annuellement la performance
3. garantir l'intégrité financière de l'organisation (y compris, dans le cas de l'IPPF, l'allocation des ressources).

Nous avons prêté une attention particulière aux relations entre les régions et les AM et, principalement, à la voix des membres. Nous avons examiné les avantages qu'il y aurait à renforcer les possibilités d'échange et de partage des apprentissages entre les AM, tout en tenant compte du coût de la gouvernance et de la nécessité qu'il soit proportionnel au budget et aux besoins de l'organisation. Le coût direct annuel de la gouvernance, sans compter le temps du personnel, est actuellement de 1,6 million de dollars, dont 31% (495 000 dollars) liés aux coûts associés aux réunions du Conseil de gouvernance et 69% (1,1 million de dollars) aux coûts des structures de gouvernance régionales. Nous visons à réduire ce coût ou du moins à ne pas lui permettre d'augmenter au-dessus de son niveau actuel. Dans notre rapport final, nous avons l'intention de présenter une analyse comparant les coûts actuels à ceux anticipés dans la configuration révisée.³

Après avoir examiné tous les facteurs ci-dessus, la Commission propose un nouveau système de gouvernance qui tire parti des atouts de divers autres modèles. Après de longues délibérations, nous avons décidé de proposer un seul modèle plutôt que diverses options. Nous avons envisagé, par exemple, un Conseil d'administration unique s'auto-perpétuant, assurant donc sa propre pérennité, et totalement indépendant. Nous avons rejeté ce modèle parce que nous estimons qu'en tant que Fédération, l'instance de gouvernance centrale de l'IPPF doit être directement connectée aux membres et comptable à ces derniers. Nous sommes convaincus que notre modèle présente des avantages distincts par rapport à toutes les solutions envisagées telles que celles décrites à la section 3.1 et à l'Annexe 3 du présent rapport. Nous estimons aussi qu'il serait impossible de tenter de faire des choix parmi diverses solutions, qui seraient donc mises en concurrence, compte tenu du peu de temps et du grand nombre d'AM participant à la décision de novembre.

Après réception des commentaires au présent rapport, nous présenterons un rapport final à la mi-octobre avec un descriptif détaillé de tous les éléments de ce nouveau modèle de gouvernance.

6. Cadre d'un nouveau modèle pour une approche réformée de la gouvernance : modèle du Conseil d'administration

Nous pensons que l'objectif principal de la réforme de gouvernance de l'IPPF est de mettre en place une structure qui permettra à la Fédération de servir au mieux les intérêts des personnes qui dépendent d'elle. Ce sont souvent les citoyens les plus pauvres et les plus marginalisés des pays dans lesquels nous œuvrons. Ce sont nos AM qui, souvent, fournissent les soins qui font la différence entre une grossesse désirée et une grossesse non désirée, entre une bonne santé ou une infection / maladie débiliteuse, voire fatale, entre une transition prometteuse vers l'âge adulte ou le fardeau d'une éducation interrompue prématurément par un enfant non prévu. L'IPPF a fait beaucoup de bien au cours de ses presque 68 ans d'existence, mais nous pourrions faire beaucoup plus et mieux. Nous pensons que la réforme de nos structures de gouvernance est un élément clé de cette amélioration.

La Commission est d'avis que l'IPPF bénéficierait d'un système de gouvernance rationalisé – un système établissant des distinctions plus claires entre la gouvernance et le management, un système doté d'une surveillance professionnelle plus rigoureuse, un système dont le Conseil de gouvernance et les comités seraient sélectionnés sur la base des compétences et de l'expérience de leurs membres. Notre proposition vise à renforcer considérablement l'engagement des associations membres tant à l'échelon du centre qu'à celui des régions.

Nous acceptons que l'IPPF soit, et doive, rester une Fédération, à l'écoute des besoins de ses membres variés et internationaux. Notre intention est de respecter et de maintenir le caractère

³ Le coût réel sera plus élevé. Chez WHR, le ratio coût direct de la gouvernance et coûts du personnel est de 1 : 2.2.

fédéré et l'éthique de l'IPPF tout en l'aidant en même temps à lever les ambiguïtés qui n'ont que trop perduré concernant le pouvoir décisionnel, la transparence et la responsabilisation. L'IPPF a fait de grands progrès au cours des deux dernières décennies en ce qui concerne son engagement pour le rôle des femmes et des jeunes au sein de sa gouvernance – progrès que la Commission applaudit et qu'elle s'engage à maintenir et à renforcer. En effet, l'engagement de l'IPPF en faveur de la place des femmes et des jeunes au sein de ses structures de gouvernance en fait le chef de file mondial à cet égard et la Commission est déterminée à renforcer et à maintenir cette position de leadership.

L'un des atouts majeurs de l'IPPF est sa diversité et la Commission souhaite faire en sorte que l'IPPF puisse continuer à en tirer parti. Ce qui suit constitue un cadre embryonnaire grâce auquel nous avons l'intention de construire, dans la prochaine étape de ce processus, un système détaillé de réforme de la gouvernance qui sera ensuite soumis à l'approbation des membres de l'IPPF. Les commentaires, critiques et suggestions que nous recevrons des lecteurs de ce rapport auront une influence immense sur ce que nous recommanderons dans le prochain projet en octobre.

Le nouveau modèle proposé

La plus haute autorité du nouveau système de gouvernance serait une Assemblée générale de toutes les associations membres de l'IPPF. Les réunions de celle-ci seraient convoquées une fois tous les deux ou trois ans, mais aussi, si nécessaire, sur une base ad hoc. D'autres réunions devront être convoquées afin de satisfaire la nécessité d'examiner et de réviser périodiquement le cadre stratégique de l'IPPF. Cette Assemblée générale pourrait avoir les responsabilités suivantes :

- donner des conseils sur la direction stratégique générale de la Fédération
- confirmer le Conseil d'administration et offrir l'occasion de contribuer aux décisions et politiques de ce dernier
- adopter et amender les règlements et règlements de procédure de la Fédération
- poser des questions et scruter l'action du Conseil d'administration et celle du/de la Directeur-riche général-e.

Le/la Directeur-riche général-e serait nommé-e par le Conseil d'administration auquel il serait comptable – Conseil qui remplacerait le Conseil de gouvernance existant. Le Conseil d'administration comprendrait un maximum de 15 membres recrutés à la fois parmi les membres de l'IPPF et à l'extérieur. Au moins cinq d'entre ses membres seraient directement recrutés au sein des AM. Un Conseil largement diversifié demeure une valeur primordiale de l'IPPF. Il en est de même pour la représentation des femmes et des jeunes, les règles existantes relatives à la représentation des jeunes (un tiers) et des femmes (au moins la moitié) étant conservées.

Une fois constitué, le Conseil recruterait de nouveaux membres à partir d'une liste présentée par un « Comité de nomination, de gouvernance et des membres » qui établira des critères clairs de recrutement de chacun des membres du Conseil, en fonction des besoins spécifiques annuels du Conseil. Le processus de formation du premier Conseil sera précisé dans la proposition finale, mais à ce stade, la Commission préconise le recours à un cabinet de recrutement qui travaillera avec un panel nommé par le Conseil en vue de définir le profil des différents postes et dresser une liste solide de candidats, issus des membres de l'IPPF mais aussi de l'extérieur, et nommés par le Conseil de gouvernance actuel sur la base des recommandations du panel. L'établissement de la liste comprend les annonces de postes et la recherche de nominations et de candidatures. Une fois le Conseil d'administration formé et opérationnel, le recrutement des postes vacants se déroulera selon un schéma normal : recherche de nominations au sein des membres de l'IPPF à quoi s'ajoutera également des efforts de recrutement à l'échelle mondiale de la part du Comité.

Le/la président-e du Conseil serait élu-e par ce dernier pour une durée déterminée. Il/elle nommerait les président-e-s des comités, en se basant en partie sur les recommandations du Comité de nomination, de gouvernance et des membres (NGMC) qui serait également chargé de superviser le système d'accréditation de l'IPPF et d'évaluer le statut d'affiliation des AM.

Le Conseil aurait au moins un comité permanent supplémentaire - le Comité d'audit et des finances - et il pourrait avoir des comités permanents supplémentaires. Le Conseil pourrait aussi nommer d'autres comités / groupes de travail sur une base temporaire pour traiter d'éventuels problèmes ou de questions qui surgiraient. La Commission voit dans ce système de comités un dispositif important permettant aux AM de participer à la gouvernance. Les comités auraient des responsabilités et des pouvoirs substantiels tout en étant chapeautés et guidés par le Conseil d'administration et en ayant en leur sein des membres cooptés directement auprès des AM qui ne seraient donc pas membres du Conseil d'administration.

Ce Conseil se réunirait quatre fois par an. Tous les nouveaux membres devraient recevoir une formation d'accueil intensive comprenant une familiarisation à la Fédération et au Secrétariat (ceci est particulièrement important pour les recrues de l'extérieur) et des informations sur le respect des obligations légales et des principes de bonne gouvernance.

Les régions continueraient de jouer un rôle essentiel dans la nouvelle structure. Plutôt que d'être un niveau intermédiaire de prise de décision, nous pensons que les instances régionales devraient être des assemblées régionales au service des AM - des lieux d'échanges d'idées et expériences, de partage des nouvelles tendances et réalisations et d'offre de séminaires et ateliers de formation. De telles réunions revêtent une importance considérable car elles sont l'occasion de préserver un sens de solidarité du mouvement. Les assemblées régionales pourraient être convoquées deux fois par an et servir de lieu d'expression libre et ouverte des désirs et besoins des AM, de lieux où le personnel du BR pourrait être informé des frustrations et satisfactions que les AM tirent de leurs interactions avec le BR. Les assemblées régionales seraient également l'occasion pour les AM de rencontrer les membres du Conseil d'administration en vue d'échanger idées, informations et points de vue divers. Des moments précis seraient affectés au cours des assemblées régionales pour que de tels échanges entre administrateurs et AM se produisent effectivement.

Les directeurs-rices régionaux (DR) rendraient compte au/à la Directeur-riche général-e et le Secrétariat de l'IPPF serait réellement unifié, les bureaux régionaux travaillant aux côtés du BC au sein d'une équipe unifiée, tous déterminés à servir les AM de manière renforcée et cohérente. Les AM évalueraient le soutien reçu par le biais de systèmes formels de retour d'information, ce qui devrait se traduire par des systèmes d'appui et de renforcement toujours plus solides. Une IPPF plus centrée sur les AM signifierait que celles-ci seraient en mesure d'articuler clairement leurs besoins pendant l'assemblée régionale, puis d'évaluer l'efficacité du Secrétariat au moyen d'évaluations formelles régulières des performances de ce dernier. Une procédure serait également mise au point afin qu'il soit procédé à une évaluation régulière de l'efficacité du Conseil d'administration.

Nous souhaitons souligner un point fondamental : la proposition de réforme de la gouvernance a pour objectif de créer un système permettant de mieux soutenir les associations membres de l'IPPF et d'assurer une réalisation plus efficace et plus efficiente de la mission de la Fédération dans le monde entier. Les AM sont le cœur et l'âme de la Fédération et le soutien apporté à leur action, qu'il soit financier, professionnel ou organisationnel, est essentiel au succès du mouvement. La Commission estime que le modèle que nous proposons aboutira à des lignes de communication et de responsabilisation beaucoup plus claires - des AM vers le Secrétariat et du Secrétariat vers les AM

- par rapport à ce qui existe aujourd’hui ou à ce qui a existé dans le passé, avec pour résultat un bond en avant considérable dans la capacité de l’IPPF à s’acquitter de sa mission et de ses objectifs.

La Commission invite maintenant tous les destinataires de ce document à nous adresser leurs commentaires, questions, critiques et recommandations qu’elle attend avec impatience. C’est votre chance d’avoir un impact réel et significatif sur l’avenir de la gouvernance de l’IPPF et nous vous exhortons à participer au processus.

La Commission a pour mandat de présenter un modèle détaillé et élaboré que l’on trouvera dans son second rapport après réception des retours à cette première proposition.

7. Modèle de gouvernance recommandé

8. Dispositions transitoires (dans le second rapport)

9. Recommandations de la phase 2 (dans le second rapport)

Annexe 1. Attributions et résultats attendus

Attributions

Les noms des groupes de travail sont la Commission indépendante de réforme de la gouvernance (IGRC) et la Commission indépendante d'allocation des ressources (ICRA). Le rôle de la Commission est d'élaborer rapports requis et recommandations en conformité avec la méthodologie décrite ici.

Le Président de la Commission maintient d'étroites relations de travail avec le Directeur général, le Comité exécutif du CG et le conseiller juridique, tout en restant indépendants des structures officielles.

Les deux commissions resteront en place jusqu'à la réunion du CG de novembre 2019. Il est attendu que le CG accepte tout ce que l'Assemblée générale aura approuvé. Tout comme il est attendu qu'une deuxième phase et un second mandat soient approuvés, sachant que le calendrier des livrables de la phase 1 sera défini dans les prochains mois.

Les résultats désirés sont les suivants :

- des conclusions et des recommandations exploitables ainsi qu'une proposition visant à améliorer la gouvernance et les dispositions constitutionnelles. (IGRC)
- des conclusions et des recommandations exploitables ainsi qu'une nouvelle proposition d'allocation des ressources de base (non restreintes) aux régions et aux AM, avec pour objectif de considérer un modèle opérationnel au cours de la phase 2.

L'indépendance, la concertation et la transparence sont essentielles au succès de la Commission. Le DG s'engage à publier les déclarations que les commissions pourraient émettre dans le cadre de leurs attributions et à fournir à la Commission un soutien financier dans les limites du budget administratif. Un plan de consultation et de communication concernant les deux commissions est imminent.

La Commission s'engage à :

- solliciter les contributions des AM (personnel et volontaires), du personnel des bureaux régionaux et central, des donateurs et des partenaires.
- superviser un processus sûr et transparent qui respecte la confidentialité des personnes lorsque celle-ci est demandée.
- tenir la DG et le comité exécutif (COEX) informés du calendrier et de ses domaines d'intérêt tout en coordonnant le soutien administratif avec le DG.
- solliciter les commentaires des diverses parties prenantes sur les conclusions préliminaires, les recommandations et les propositions destinées à l'Assemblée générale.
- soumettre à temps au DG les conclusions formelles, les recommandations et les propositions afin qu'elles puissent être communiquées aux AM à fins d'examen et de vote lors de l'Assemblée générale.

Résultats attendus (livrables) des examens de la phase 1

1. Un rapport qui présente les principales caractéristiques des récents examens de la gouvernance, les conclusions spécifiques de la Commission, des études comparatives et conclusions d'autres structures fédérées ; et qui propose des options et des recommandations spécifiques à fins d'orienter une proposition pour un nouveau modèle de gouvernance de l'IPPF.
2. Une proposition de structure de gouvernance améliorée et agile ainsi que des dispositions constitutionnelles alignées sur la réforme radicale et nécessaire - qui peuvent être votées lors de l'Assemblée générale extraordinaire qui se tiendra en novembre 2019.
3. Un rapport présentant les enseignements tirés des précédentes tentatives de modification du modèle d'allocation des ressources de base (non restreintes), contenant les conclusions spécifiques de la Commission, présentant des études comparatives / conclusions provenant d'autres fonds mondiaux (GFATM, GAVI, etc.) et proposant des options spécifiques pour orienter une proposition de l'IPPF axée sur une réforme radicale.
4. Une proposition visant à améliorer / repenser les modalités d'allocation des ressources de l'IPPF qui pourra être votée lors de l'Assemblée générale extraordinaire qui se tiendra en novembre 2019.
5. Un rapport présentant les éléments de gouvernance et d'allocation des ressources qui feront l'objet de la phase 2.

Annexe 2. La Commission indépendante de réforme de la gouvernance

Composition

	Commission de réforme de la gouvernance
Experts indépendants	Steven Sinding (Président & auteur principal) Lynette Lowndes Conseiller juridique : Phillip Kirkpatrick
AM AMPI Bénéficiaires de subvention	Hans Linde (RFSU) Edward Marienga (FHOK)
Donateurs	DFAT (Australie) DFID (Royaume Uni) Erin Sines (Fondation MacArthur)
Jeunes	Shanshan He (CFPA)
Conseillers	Jonny Oates
Liaison avec COEX	Alice Ackermann
Support du Secrétariat	Tomoko Fukuda Achille Togbeto Paula Sofowora

Annexe 3

Résumé des caractéristiques des fédérations et réseaux comparables. Ces organisations ont été choisies afin d'illustrer l'éventail de modèles de gouvernance.

1. Fédération internationale de la Croix rouge et des Sociétés des croissants rouges (IFRC)

La plus grande organisation humanitaire au monde, la FICR, est une fédération mondiale de 191 sociétés nationales.

Principales caractéristiques <ul style="list-style-type: none">• Un conseil de direction (28 membres) composé d'organisations nationales élues parmi les membres.• Le Conseil nomme le Secrétaire général et dirige la Fédération entre les assemblées générales.• Quatre commissions/comités permanents : Commission des finances, Commission de la jeunesse, Comité de contrôle du respect des dispositions et de médiation, Comité des élections. D'autres comités/commissions ad-hoc peuvent être créés selon les besoins• L'Assemblée générale a lieu tous les deux ans et les conférences régionales tous les quatre ans• Pas de gouvernance régionale	
Avantages <ul style="list-style-type: none">• Forte représentation des membres• L'Assemblée générale permet à l'IFRC d'agir en tant que mouvement	Défis : <ul style="list-style-type: none">• Une optique nationale/régionale plutôt que mondiale

2. Fédération Internationale de Football Association (FIFA)

La FIFA est la fédération sportive internationale du football.

Principales caractéristiques <ul style="list-style-type: none">• Le conseil de la FIFA (37 membres), composé d'organisations nationales élues parmi les membres.• Le Congrès de la FIFA, une assemblée des associations membres de football, se réunit tous les ans• Le Congrès élit le Président, le Secrétaire général et les membres du conseil.• Les membres du conseil sont élus selon des groupements régionaux• Parmi les commissions : une Commission d'éthique, une Commission des finances et une Commission de discipline• Les candidats à un siège au sein des organes de la FIFA (postes de président, de vice-président et de membres des principales commissions par exemple) sont soumis à des contrôles d'éligibilité.	
Avantages <ul style="list-style-type: none">• Forte représentation des membres	Défis : <ul style="list-style-type: none">• Une optique nationale/régionale plutôt que mondiale

3. Fonds mondial pour la nature (WWF)

Le WWF est une des toutes premières organisations indépendantes de protection de l'environnement dans le monde, avec un réseau actif dans plus de 100 pays et fort du soutien de près de 6 millions de membres.

Principales caractéristiques

- Dirigée par un conseil d'administration de 13 membres qui se réunit quatre fois par an.
- Le conseil comprend le Président, six personnes choisies parmi les organisations membres, et six personnalités de haut niveau choisies pour leurs aptitudes et leurs compétences.
- Il n'y a pas de regroupements régionaux.
- Un forum des membres (Conseil) nomme les membres du Conseil d'administration et tous les postes clés sur la base des propositions du comité de nomination.

Avantages

- Équilibre entre les membres et les membres indépendants du Conseil

Défis :

- Équilibre entre les optiques nationales et mondiales

4. Croix rouge britannique

La Croix-Rouge britannique est l'organe britannique du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Créée en 1870, et comptant plus de 32 500 bénévoles et 3 500 employés, elle a pour mission d'aider les gens en situations de crise, tant au R-U qu'à l'étranger.

Principales caractéristiques

- Dirigée par un conseil de 13 administrateurs
- Une majorité de membres du conseil sont élus par les membres et d'autres sont cooptés en fonction de compétences spécifiques
- Les profils des administrateurs cooptés sont élaborés sur la base d'un audit des compétences du conseil
- Une commission de la gouvernance et des nominations examine les candidatures et les nominations en fonction de critères approuvés et agit au nom du Conseil en qualité de gardien du processus de recrutement des administrateurs
- Selon les besoins, le Conseil nomme d'autres comités dont les membres sont issus de l'intérieur et de l'extérieur du Conseil
- Des assemblées régionales et nationale sont formées lorsque des décisions cruciales doivent être prises.

Avantages

- Équilibre entre les membres et les membres indépendants du Conseil

Défis :

5. Frontline AIDS (auparavant l'International HIV/AIDS Alliance)

Frontline AIDS est un partenariat mondial regroupant des organisations nationales promouvant des réponses communautaires aux problèmes liés au VIH / sida dans plus de 40 pays.

Principales caractéristiques

- Un Conseil comprenant jusqu'à 14 administrateurs indépendants
- Les membres du Conseil sont sélectionnés en fonction de leurs compétences et expertises, en tenant compte des équilibres régionaux et de genre ainsi que d'autres facteurs liés à la diversité.
- Le Conseil assure sa propre pérennité sur la base des recommandations émanant d'une rigoureuse procédure de nominations
- Diverses commissions sont ouvertes aux organisations membres ainsi qu'à des personnes de l'extérieur (Finances, Politique générale, etc.)
- Pas de structure régionale

Avantages

- Conseil extrêmement compétent
- Optique mondiale
- Elimine la concurrence entre régions

Défis :

- Manque de représentation ou de voix des membres

Annexe 4. Questionnaire de l'enquête en ligne

Contexte

1. Veuillez sélectionner la région IPPF dans laquelle se trouve votre organisation

- Afrique
- Monde arabe
- Asie de l'Est et du Sud-Est et Océanie
- Réseau européen
- Asie du Sud
- Hémisphère occidental
- Autres

2. Veuillez indiquer votre affiliation à la Fédération

- Association membre
- Partenaire de collaboration
- Bureau régional
- Bureau central
- Autre

3. Veuillez indiquer votre rôle dans l'organisation

- Directeur-riche exécutif-ve / PDG
- Equipe de direction.
- Président-e / Président-e du Conseil
- Représentant des jeunes
- Autres

1^{er} volet de l'enquête : la gouvernance

Veuillez indiquer ce que vous pensez des déclarations suivantes

1. La structure de gouvernance actuelle sert bien l'IPPF (1. Tout à fait d'accord; 2. D'accord; 3. Ni d'accord ni en désaccord; 4. En désaccord; 5. Fortement en désaccord. 6. Je ne sais pas.)

Veuillez développer ou donner des exemples à l'appui de votre réponse

2. Le Conseil de gouvernance fournit des orientations politiques claires et cohérentes (1. Tout à fait d'accord; 2. D'accord; 3. Ni d'accord ni en désaccord; 4. En désaccord; 5. Fortement en désaccord. 6. Je ne sais pas)

3. Le Conseil de gouvernance fournit des orientations stratégiques claires et cohérentes (1. Tout à fait d'accord; 2. D'accord; 3. Ni d'accord ni en désaccord; 4. En désaccord; 5. Fortement en désaccord. 6. Je ne sais pas.)

Veuillez développer ou donner des exemples à l'appui de votre réponse

- 4. Le Conseil de gouvernance s'acquitte avec efficacité de ses responsabilités de surveillance financière** (1. Tout à fait d'accord; 2. D'accord; 3. Ni d'accord ni en désaccord; 4. En désaccord; 5. fortement en désaccord. 6. Je ne sais pas.)

Veillez développer ou donner des exemples à l'appui de votre réponse

- 5. Les Comités exécutifs régionaux fournissent une orientation politique claire et cohérente** (1. Tout à fait d'accord; 2. D'accord; 3. Ni d'accord ni en désaccord; 4. En désaccord; 5. Fortement en désaccord. 6. Je ne sais pas.)
- 6. Les Comités exécutifs régionaux fournissent une orientation stratégique claire et cohérente** (1. Tout à fait d'accord; 2. D'accord; 3. Ni d'accord ni en désaccord; 4. En désaccord; 5. Fortement en désaccord. 6. Je ne sais pas.)

Veillez développer ou donner des exemples à l'appui de votre réponse

- 7. Les Comités exécutifs régionaux s'acquittent avec efficacité de leurs responsabilités de surveillance financière** (1. Tout à fait d'accord; 2. D'accord; 3. Ni d'accord ni en désaccord; 4. En désaccord; 5. Fortement en désaccord. 6. Je ne sais pas.)

Veillez développer ou donner des exemples à l'appui de votre réponse

- 8. Le Conseil de gouvernance dispose de l'expertise nécessaire pour s'acquitter de ses responsabilités** (1. Tout à fait d'accord; 2. D'accord; 3. Ni d'accord ni en désaccord; 4. En désaccord; 5. Fortement en désaccord. 6. Je ne sais pas.)
- 9. La structure de gouvernance de l'IPPF (régionale et mondiale) donne suffisamment de voix aux associations membres**

(1. Tout à fait d'accord; 2. D'accord; 3. Ni d'accord ni en désaccord; 4. En désaccord; 5. Fortement en désaccord. 6. Je ne sais pas.)

Veillez développer ou donner des exemples à l'appui de votre réponse

- 10. La structure de gouvernance (régionale et mondiale) de l'IPPF permet aux individus les plus compétents de se hisser au sommet des instances décisionnelles de l'IPPF** (1. Tout à fait d'accord; 2. D'accord; 3. Ni d'accord ni en désaccord; 4. En désaccord; 5. Fortement en désaccord. 6. Je ne sais pas.)

11. Selon vous :

- a) quelles sont les plus grandes forces de la structure de gouvernance actuelle (mondiale et régionale) ?
- b) quelles sont les plus grandes faiblesses de la structure de gouvernance actuelle (mondiale et régionale) ?

12. À la lumière de vos réponses aux énoncés ci-dessus, quels conseils donneriez-vous à la Commission indépendante de réforme de la gouvernance (IGRC) dans le cadre de sa révision de la structure de gouvernance de l'IPPF ou de la création d'une nouvelle structure ?

2nd volet de l'enquête : l'allocation des ressources

13. Quel pourcentage de vos recettes annuelles recevez-vous de l'IPPF (restreintes et non restreintes)? (Non applicable, 0-20% 21-40% 41-60% 61-80% 81-100%)

14. Quel pourcentage de fonds non restreints recevez-vous de l'IPPF ? (Non applicable, 0-20% 21-40% 41-60% 61-80% 81-100%)

15. Le modèle actuel d'allocation des ressources sert bien mon association (1. Tout à fait d'accord; 2. D'accord; 3. Ni d'accord ni en désaccord; 4. En désaccord; 5. Fortement en désaccord. 6. Je ne sais pas.)

16. Le modèle actuel d'allocation des ressources sert bien la Fédération en son ensemble (1. Tout à fait d'accord; 2. D'accord; 3. Ni d'accord ni en désaccord; 4. En désaccord; 5. Fortement en désaccord. 6. Je ne sais pas.)

Tableau 1 : Allocation annuelle actuelle des financements non restreints

Lieu	AM	Secrétariat	Gouvernance	Total
Afrique	44,5%	24,4%	12,1%	37,3%
Monde arabe	10,0%	7,6%	7,3%	9,1%
Europe	4,0%	10,6%	7,0%	5,8%
Asie de l'Est et du Sud-Est et Océanie	9,5%	5,6%	5,0%	8,1%
Asie du Sud	16,0%	7,3%	2,9%	13,0%
Hémisphère occidental	16,0%	10,9%	8,0%	14,1%
Bureau central/Londres	0,0%	33,6%	57,7%	12,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

17. Examinez le tableau ci-dessus. Les fonds non restreints ont été affectés justement et correctement. (1. Tout à fait d'accord; 2. D'accord; 3. Ni d'accord ni en désaccord; 4. En désaccord; 5. Fortement en désaccord. 6. Je ne sais pas.)

Veillez expliquer pourquoi :

18. Le modèle actuel d'allocation des ressources est transparent (je sais comment et pourquoi les décisions sont prises eu égard à l'affectation des ressources). (1. Tout à fait d'accord; 2. D'accord; 3. Ni d'accord ni en désaccord; 4. En désaccord; 5. Fortement en désaccord. 6. Je ne sais pas.)

19. Selon vous, quels sont les critères les plus importants affectant l'allocation des fonds non restreints de l'IPPF ?

Veillez ne choisir que trois critères.

- Expérience avérée de la gestion / prestation de programmes et services de SSR
- Importance des besoins non satisfaits en matière de SDSR dans le pays
- Proportion de services de SDSR dispensés par l'organisation dans le pays
- Capacité avérée à lever d'autres fonds
- Nombre de volontaires et d'employés salariés
- Nombre de services dispensés
- Situation géographique
- Revenu national brut du pays
- Autres critères : ...

20. Toutes les associations membres doivent-elles recevoir des fonds non restreints ? (1. (1. Tout à fait d'accord; 2. D'accord; 3. Ni d'accord ni en désaccord; 4. En désaccord; 5. Fortement en désaccord. 6. Je ne sais pas.)

Veillez expliquer votre réponse (pourquoi/pourquoi pas?)

21. L'IPPF devrait disposer d'un fonds spécial lui permettant de réagir aux problèmes émergents (par exemple, changements stratégiques, innovations médicales) (1. Tout à fait d'accord; 2. D'accord; 3. Ni d'accord ni en désaccord; 4. En désaccord; 5. Fortement en désaccord. 6. Je ne sais pas.)

22. Nous devons revoir le modèle de financement à intervalles réguliers afin de nous assurer qu'il est dynamique, juste et aligné sur les priorités stratégiques de l'IPPF (1. Tout à fait d'accord; 2. D'accord; 3. Ni d'accord ni en désaccord; 4. En désaccord; 5. Fortement en désaccord. 6. Je ne sais pas.)

23. À la lumière de vos réponses aux énoncés ci-dessus, quels conseils donneriez-vous à la Commission indépendante d'allocation des ressources dans le cadre de sa révision et d'amélioration du modèle d'allocation des ressources de l'IPPF ?