



# Réformer la structure de gouvernance de l'IPPF

---

## Rapport final

---

Préparé par la :

Commission indépendante de réforme de la gouvernance

Président : Steven W. Sinding

Octobre 2019

## Commission indépendante de la réforme de la gouvernance – rapport final

### Sommaire

#### **Avant-propos**

#### **Résumé exécutif**

##### **1. Introduction**

- 1.1 Attributions
- 1.2 Méthodologie et calendrier

##### **2. Historique**

- 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)
- 3.2 Résultats de l'enquête
- 3.3 Consultations

##### **4. Forces et faiblesse 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 : Modèle : Assemblée générale et conseil d'administration**

- 6.1 Le modèle proposé tel qu'il est décrit dans le rapport préliminaire
- 6.2 Réactions au cadre de base du nouveau modèle proposé
- 6.3 Réflexion de la Commission sur les réactions au rapport préliminaire

##### **7. Le modèle de gouvernance recommandé – synthèse**

##### **8. Dispositions transitoires**

##### **9. Phase II - recommandations**

#### **Annexes :**

- 1. Attributions et résultats attendus
- 2. Composition de l'IGCR
- 3. Résumé des caractéristiques des fédérations et réseaux comparables.
- 4. Questionnaire de la première enquête en ligne
- 5. Suggestions provisoires relatives aux nouveaux documents de la gouvernance

***Ce rapport 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***

## Avant-propos

L'IPPF n'est pas la seule à faire face à des problèmes invitant une remise en question et un besoin de changement. À mesure que les dynamiques de pouvoir et les attentes changent dans le monde, les organisations font face à des défis et des crises. La mutation de ces dynamiques, de la société civile et de la nature des organisations non gouvernementales au 21<sup>ème</sup> siècle sont l'objet d'une littérature abondante.

Jeremy Heimans et Henry Timms, dans leur ouvrage intitulé *New Power*, publié en 2018, parlent de la dynamique de «l'ancien et du nouveau pouvoir». Ils associent le «vieux pouvoir» à une devise. La réserve de quelques-uns. Une fois acquise, jalousement gardée, les puissants ayant ainsi un patrimoine substantiel à dépenser. Fermé, inaccessible et dans les mains d'un leader. Un pouvoir descendant qui capture, qui saisit. Mais ils parlent aussi du fonctionnement différent du «nouveau pouvoir». Un courant. De l'électricité. De l'eau. Alimenté par beaucoup. Ouvert, participatif et mu par les pairs. Un pouvoir ascendant qui redistribue. Comme l'eau, il est plus puissant quand il y a une forte houle. L'objectif du nouveau pouvoir n'est pas l'accumulation, mais la canalisation.

Dans un blog récent, Tosca Bruno-van Vijfeijken sur la crise actuelle à laquelle de nombreuses ONG sont confrontées :

Les ONG ayant élargi le périmètre de leurs missions pour s'attaquer aux problèmes mondiaux, il est devenu plus difficile de mesurer les progrès accomplis. L'incapacité à se transformer radicalement pour mieux traiter de ces problèmes contribue à créer un vide en matière de responsabilité qui constitue un terrain fertile pour une performance à minima. Parfois, cela mène même à des allégations d'abus, comme nous l'avons vu ces dernières années. À mon avis, le problème fondamental est un décalage entre des objectifs de plus en plus ambitieux et des systèmes hérités d'une autre époque.

J'axe ma réflexion ici sur les ONG internationales, les multilatérales et les bilatérales qui partagent une dissonance semblable entre leurs objectifs et leurs fonctions. L'UNICEF, l'UNAIDS et le Fonds mondial ne sont que quelques-uns des organismes multilatéraux à rejoindre Transparency International, Oxfam, Save the Children, l'IPPF, la Croix-Rouge et Amnesty International dans le cadre d'allégations portant notamment sur une culture de la brimade, le harcèlement sexuel, l'absence de surveillance et des réseaux internes d'exclusion et le détournement de fonds.

« Les anciennes structures persistent et les structures de gouvernance sont mal équipées. Les Conseils d'administration des ONG internationales récemment impliquées dans divers scandales sont comme des poissons hors de l'eau et ne savent comment traiter de questions quasi existentielles sur les compétences et les indicateurs les mieux adaptés à l'environnement actuel. Les membres des Conseils peuvent être nommés au vu de leurs antécédents – cabinet de consulting, monde de l'entreprise ou secteur des ONG - mais peu de Conseils comprennent les défis auxquels les Directeur-riche-s exécutif-ve-s (DE) sont confronté-e-s pour faire face aux défis techniques et politiques d'aujourd'hui.

Ces scandales ont donné lieu à une croissance d'activités dans le domaine de la protection, de la restructuration et de la gouvernance. Certes, cela est nécessaire mais ce n'en demeure pas moins insuffisant. Nous devons trouver des moyens pour créer des stratégies adaptables et à long terme afin de pouvoir changer à court terme de tactique et développer des réseaux transfrontaliers organisés autour du changement. ... Et nous avons besoin de

---

Conseils qui comprennent les changements induits par cette façon de travailler pour mesurer les progrès et les méthodes de travail.

Nous prévoyons que les réformes en matière de gouvernance recommandées dans le présent rapport permettront à l'IPPF d'être mieux armée pour réagir aux changements de l'environnement externe et créer un environnement interne à la fois comptable à ses différentes parties prenantes et mieux à même de répondre aux changements techniques et politiques en cours dans notre monde.

***Steven Sinding, Président***

---

## **Résumé exécutif**

Ce rapport 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/commissions permanents au sein desquels les AM auraient également une représentation substantielle, ce qui leur assurerait une voix forte au cœur 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.

Les membres ont pris connaissance du rapport préliminaire de la Commission et offert des commentaires. Ces commentaires ont été largement pris en compte dans ce rapport final qui sera l'objet d'une discussion pendant l'Assemblée générale à la fin novembre 2019.

## 1. Introduction

Gérée à l'échelle locale et présente à l'internationale, 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 – Lancet 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 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 avait été convenu que les propositions de réforme de la Commission seraient revues en novembre 2019 par une Assemblée générale extraordinaire de toutes AM, aux côtés des partenaires, des donateurs et des personnes qu'elles servent, AG qui ensuite se prononcerait sur ces propositions. 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.

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 Directeur général 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, assisté-e de trois membres du secrétariat. Une liste complète des membres de la Commission est jointe à l'Annexe 2.

La Commission est dirigée par M le Dr Steven Sinding, un ancien Directeur général de l'IPPF ayant une vaste expérience en tant que membre de Conseils d'administration de diverses organisations dotées de systèmes de gouvernance différents. Il est assisté d'une deuxième commissaire indépendante, Mme Lynette Lowndes, consultante en leadership et gouvernance, spécialisée dans les organisations fédérées et en réseaux et basée au Royaume-Uni.

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 extraordinaire.

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 deux enquêtes 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 engagèrent officiellement et 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), une réunion spéciale à 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.

Un rapport préliminaire a été publié et mis à disposition à la mi-septembre à fins de commentaires et réactions. Suite à cela, les recommandations de la commission ont été affinées et développées plus encore dans ce rapport final. Celui-ci est aujourd'hui soumis aux associations membres et au Conseil de gouvernance à fins de discussion et de décision lors de l'Assemblée générale de novembre.



## 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 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 indépendants. Ils espéraient voir le nombre de membres augmenter et la planification familiale se répandre un jour dans le monde entier.

Le secrétariat de Londres, dirigé par un Secrétaire général et soutenu par ces premières associations membres, était chargé d'établir 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.

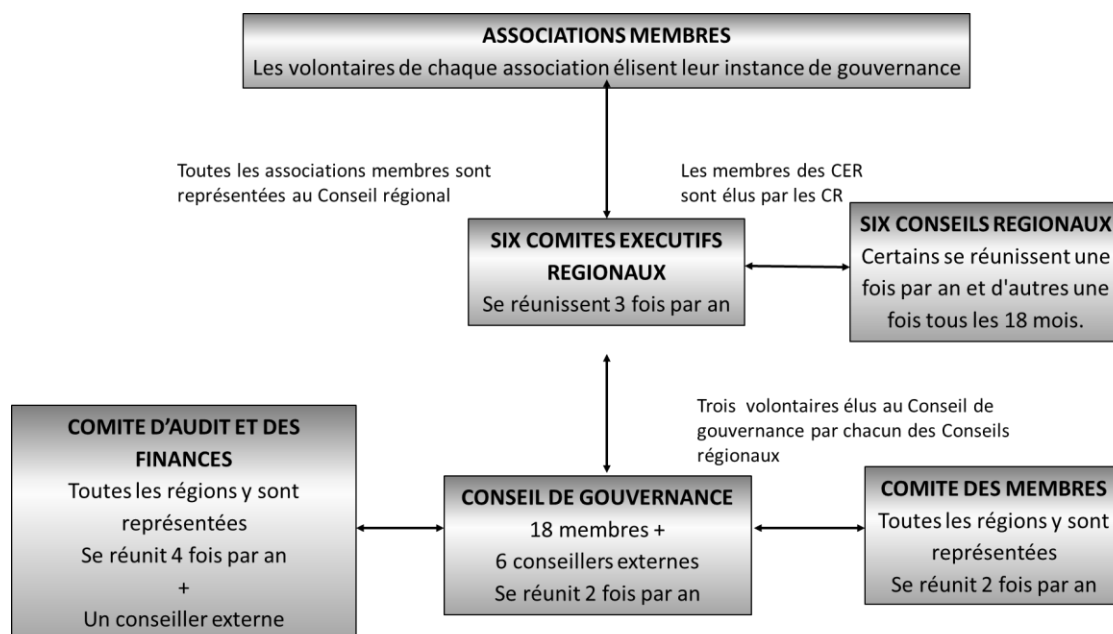
Si certes la structure de gouvernance a été ajustée au fil du temps, elle n'a fondamentalement jamais changé pour s'adapter à la mission radicalement modifiée de la Fédération. Aujourd'hui, le Conseil de gouvernance est élu par les six Conseils régionaux, qui sont à leur tour élus par les associations 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 socles les plus importants 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'une 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**

L'IPPF est constituée d'associations membres déclarées légalement et indépendamment et appuyées par un secrétariat unifié composé du Bureau central et des Bureaux régionaux. L'IPPF est inscrite au registre de la Charity Commission en tant qu'organisme de bienfaisance dans le cadre du Charities Act de 2011. L'IPPF, en tant que personnalité juridique, est responsable des ressources financières qui transitent par le Secrétariat unifié.

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 auprès du Conseil de gouvernance, l'organe décisionnel suprême de la Fédération.



Les associations membres sont des organisations gérées localement et dispensant des services de santé sexuelle et reproductive à l'échelon communautaire. Il est attendu des AM qu'elles s'engagent à respecter la vision, la mission et les valeurs de la Fédération et qu'elles 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 approuvés au final par le Conseil de gouvernance. 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 les 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 d'audit et des finances et le Comité des membres. 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 (élus par le Conseil de gouvernance suite à leur nomination par les Conseils régionaux) non membres du GC, 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 devoir 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. A plusieurs occasions le Secrétariat et le CG tentèrent de répondre à ces critiques mais les réformes en découlant aboutissaient, comme il a été plus haut, à peu de changement.

En 2019, un tournant fut franchi lorsque de graves cas de fraude, d'abus de pouvoir et d'atteinte à la protection - survenus auparavant – émergèrent ; les tentatives de réponses à ces cas révélant un manque de clarté quant aux rôles et responsabilités respectifs de la direction de l'IPPF et de ses instances de gouvernance. Cette situation empêchât la direction de traiter rapidement de ces cas qui firent par ailleurs l'objet d'une large couverture médiatique au Royaume-Uni. Au milieu de l'année 2019, la Commission de surveillance des associations caritatives pour l'Angleterre et le pays de Galles (*désormais dans ce texte la Charity Commission*) se dit très préoccupée de ce qui se passait à l'IPPF et obtint l'assurance que la gouvernance de la Fédération serait revue. 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 au R-U, et soumise au contrôle de plus en plus exigeant de la *Commission de surveillance des associations caritatives pour l'Angleterre et le pays de Galles* (désormais dans ce texte 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 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 un 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 du fait de la superficialité et l'étroitesse de l'éventail de compétences du Conseil de gouvernance et autres instances de gouvernance régionales. Ces questions sont 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 cette dernière de se transformer en une Fédération plus moderne, plus agile et plus responsable - mieux à même de répondre aux défis actuels 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 si âprement obtenus des dernières décennies.
- 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. Seul 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 du fait que l'aide apportée par le passé ne garantit aucunement un financement futur.

Il est de bonne pratique qu'une organisation évalue et revoit 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-elles*

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 sont 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'entre elles pour déterminer la structure qui, selon nous, conviendrait le mieux à l'IPPF.

Il y a plusieurs différences distinctes dans la manière dont différentes organisations choisissent de se gouverner, la plus importante étant la composition du Conseil (de gouvernance, de direction, d'administration) et la manière dont les membres sont représentés au sein de la 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 leurs 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'objet 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 tirés. 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 d'administration*

**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 Conseils 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 soient correctement pris en compte par la gouvernance et que les besoins des groupes les plus marginalisés soient 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 et/ou commission 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 aux conférences régionales, 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 lancèrent le 25 juillet une enquête commune sur le site Web de la réforme. Les objectifs de l'enquête étaient les suivants :

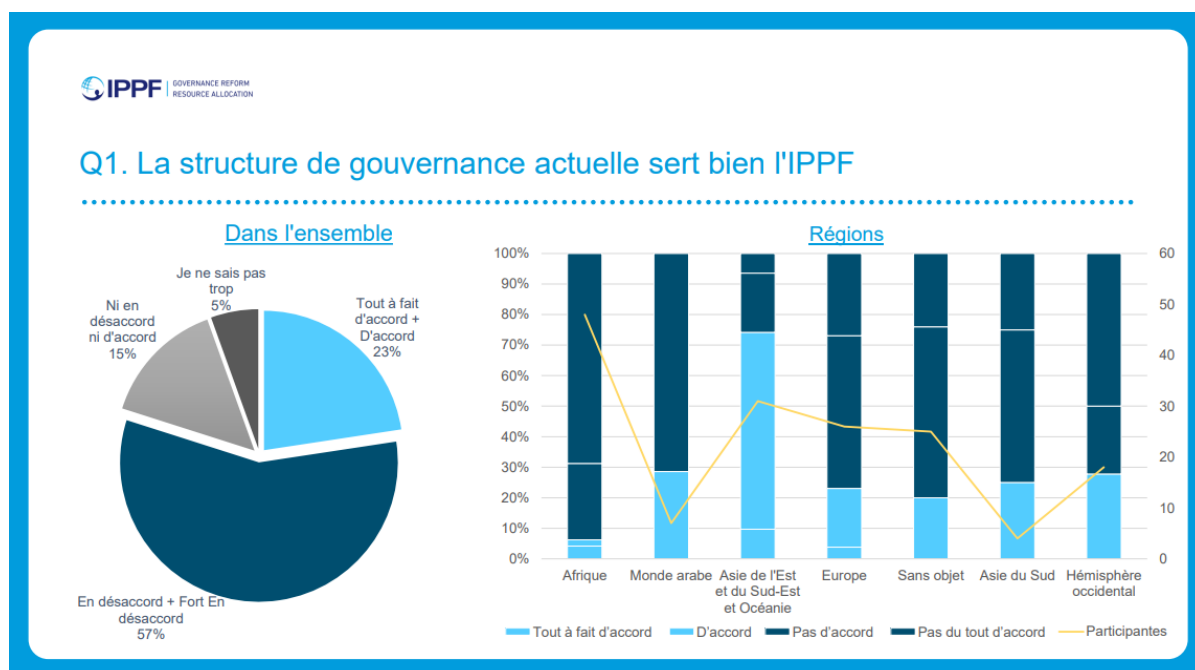
- comprendre les diverses opinions sur le besoin de changement en matière de la gouvernance mondiale et régionale de l'IPPF, ainsi qu'en matière de son modèle d'allocation de ressources.
- solliciter des contributions sur le développement de structures de gouvernance régionales et mondiales appropriées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

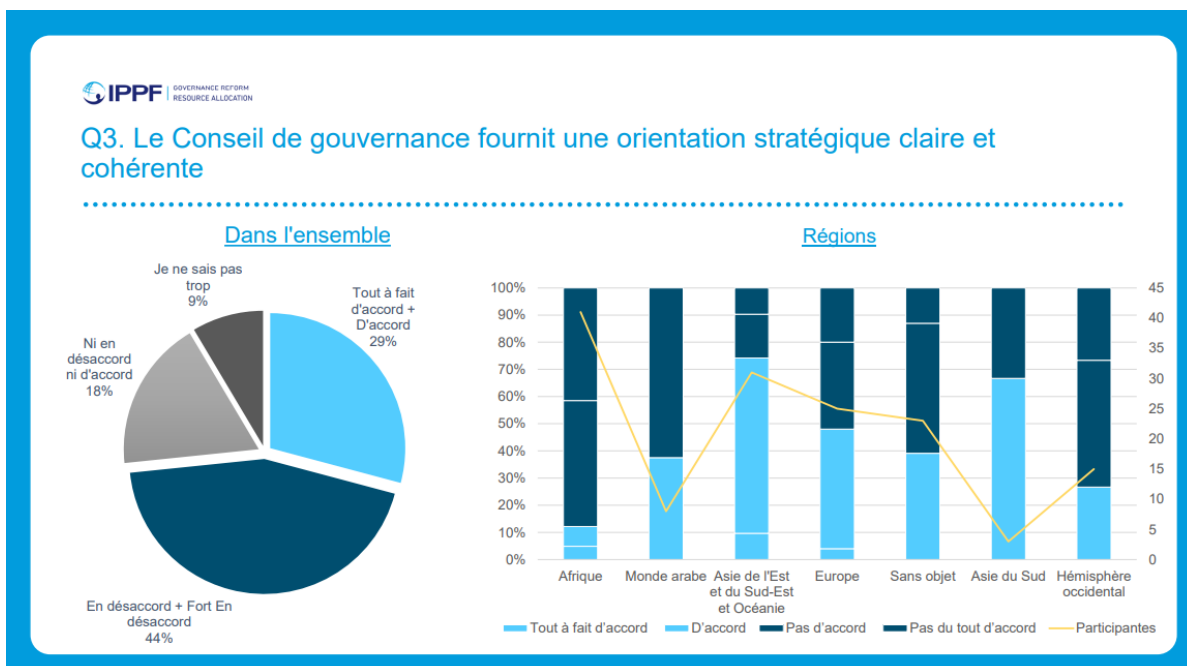
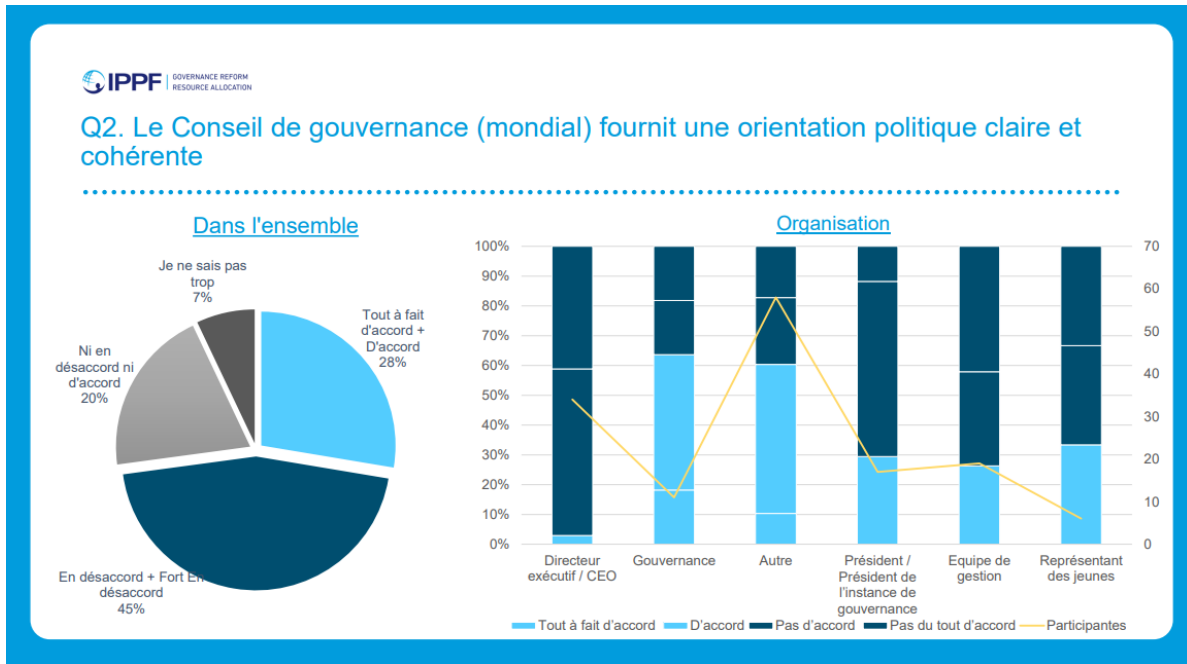
L'Afrique a le plus grand pourcentage de répondants (26%), l'Asie du Sud le plus petit (2%).

**Cette section dresse un tableau des réponses quantitatives au chapitre portant sur la gouvernance de 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.



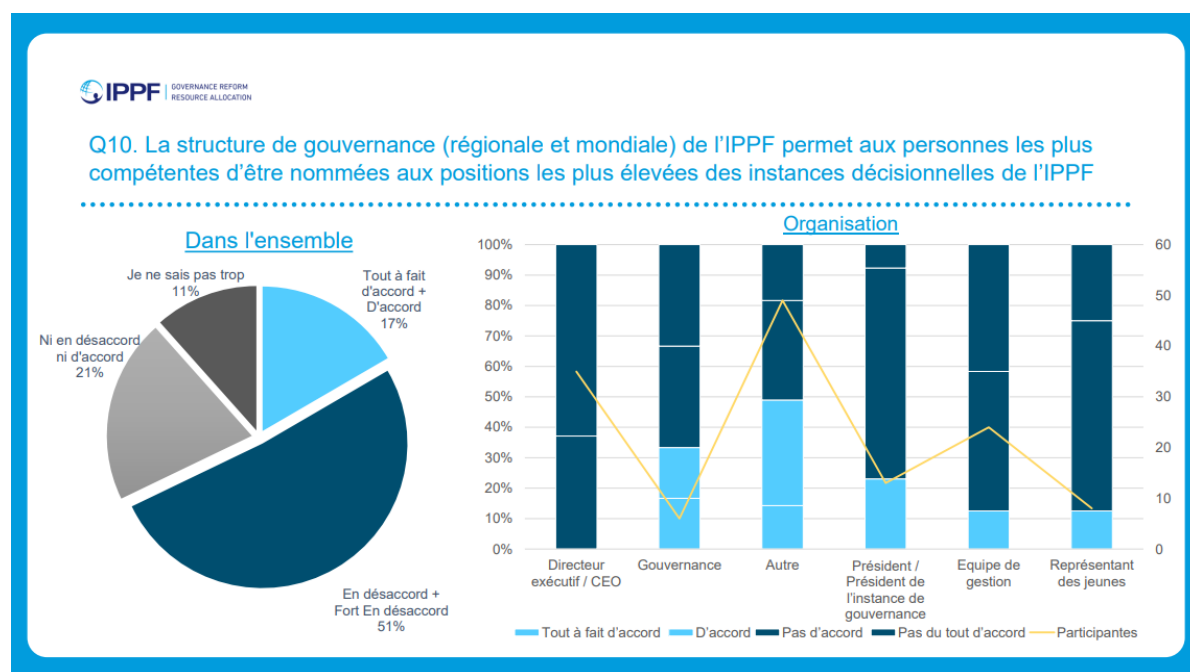
**Le Conseil de gouvernance et les comités exécutifs régionaux fournissent des orientations politiques et stratégiques claires et cohérentes** : les réponses aux questions sur la clarté et la cohérence des orientations politiques et stratégiques fournies par le Conseil de gouvernance sont similaires. 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-riche-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.



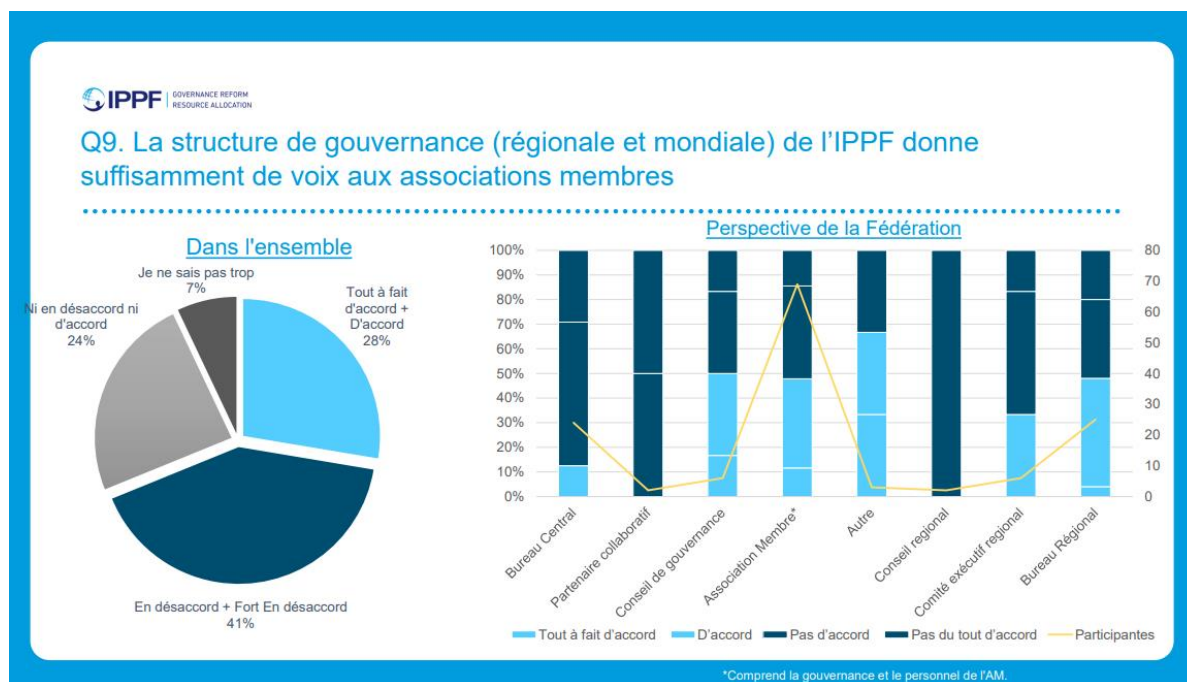
Un nombre légèrement plus élevé de répondants (32%) est tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé selon lequel les comités exécutifs régionaux fournissent une politique et une orientation stratégiques claires et cohérentes ; ici encore on note des variations régionales et selon les types de répondants.

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.



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 eut 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**

Il y eut au total huit consultations, ainsi qu'il a été résumé à la section 1.2 ci-dessus.

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 respectée et auxquelles nous nous sommes efforcés de répondre.

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.

La gouvernance de l'IPPF penche fortement du côté des AM, mais cette forte représentation des AM se situe à l'échelon des conseils d'administration, constitués de volontaires, et non à celui du personnel professionnel, Directeur-riche-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 des personnels 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 qu'il y ait au sein de la structure actuelle un mécanisme de revue régulière de la gouvernance et d'évaluation annuelle de l'efficacité des instances de gouvernance et de la contribution de leurs membres, dans la pratique ces mécanismes n'ont été utilisés, 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 Conseils régionaux et les CER ainsi que la "valeur ajoutée" et la finalité des Comités exécutifs régionaux. 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 une des réponses les plus critiques recueillies lors de notre enquête :

« En tant que Directeur-riche exécutif-ve, 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 » 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. »

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 axée sur 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.

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'essayer de faire des choix parmi diverses solutions, qui seraient donc mises en concurrence, serait impossible, compte tenu du peu de temps et du grand nombre d'AM participant à la décision de novembre.

## 6. Cadre d'un nouveau modèle pour une approche réformée de la gouvernance : Assemblée générale et 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 ou une maladie débilitante, 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 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 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 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.

### 6.1 *Le modèle proposé tel qu'il est décrit dans le rapport préliminaire*

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. Une Assemblée générale pourrait avoir les responsabilités suivantes :

- Conseiller le CA sur la direction stratégique générale de la Fédération
- Donner des occasions de contribuer aux politiques et aux décisions du Conseil d'administration.
- 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 huit 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 des nominations, de la gouvernance et des membres » (CNGM) qui établit des critères clairs de recrutement de chacun des membres du Conseil, en fonction des besoins spécifiques annuels du Conseil. Le premier Conseil sera formé en ayant recours à un cabinet de recrutement qui travaillera avec un panel nommé par le Conseil de gouvernance actuel en vue de définir le profil des différents postes et dresser une solide liste 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 comprendra la publication d'annonces de recrutement à l'international 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 et efforts de recrutement à l'échelle mondiale par le CNGM.

Le/la Président-e du Conseil et le/la Trésorier-ère seront élu-e-s par ce dernier pour des mandats déterminés. la Président-e du Conseil nommerait les président-e-s des comités et commissions, en se basant en partie sur les recommandations du Comité des nominations, de la gouvernance et des membres, exception faite du Comité d'audit, des finances et des risques (CAFR - Voir ci-dessous) qui sera présidé par le/la Trésorier-ère. Le CNGM serait également chargé de superviser le système d'accréditation de l'IPPF et d'évaluer le statut de membres des AM (soit le statut d'affiliation).

Le Conseil aurait au moins deux comités permanents supplémentaires - le Comité d'audit, des finances et des risques et le Comité des politiques, stratégies et investissements - et il pourrait décider de temps à autres de créer 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. Tout en étant chapeautés et guidés par le Conseil d'administration, les comités auraient des responsabilités et des pouvoirs substantiels afin d'effectuer une large part du travail du Conseil ; en leur sein il y aurait des membres cooptés directement auprès des AM qui ne seraient donc pas membres du Conseil d'administration. Nous prévoyons que les comités permanents soient composés de 3 à 5 administrateurs et de 5 à 7 membres supplémentaires issus des AM. Lorsqu'une expertise spécialisée est requise, les comités pourraient également faire appel à un ou plusieurs experts de l'extérieur.

Ce Conseil se réunirait 4 fois par an. Tous les nouveaux membres devront participer à une formation d'intégration intensive (ou orientation) l'un des volets étant une familiarisation à la Fédération et au Secrétariat (ceci est particulièrement important pour les personnes venant de l'extérieur) et l'un des autres l'obtention d'informations et conseils sur le respect des obligations légales et des principes de bonne gouvernance.

Les régions continueraient de jouer un rôle important dans la nouvelle structure. Plutôt que d'être un niveau intermédiaire de gouvernance, nous recommandons que les instances régionales soient des assemblées régionales au service des AM - des lieux d'échanges d'idées et expériences, de partage des nouvelles tendances 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 les 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 lors 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 retours 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, non seulement via leur représentation au Conseil d'administration, mais aussi pendant l'Assemblée régionale. Elles auraient l'occasion d'évaluer régulièrement l'efficacité du Secrétariat au moyen d'évaluations formelles. Une procédure serait également mise au point afin qu'il soit procédé à une évaluation régulière de l'efficacité du Conseil d'administration.

#### **Comment les associations membres participeront au sein du système de gouvernance recommandé**

- Par la surveillance du Conseil lors de l'Assemblée générale tous les trois ans
- En tant que membres du Conseil d'administration
- Grâce à une représentation majoritaire auprès des Comités permanents du Conseil
- En nommant des membres au Comité des nominations, de la gouvernance et des membres (CNGM)
- Par le biais d'interactions avec les membres du Conseil lors des assemblées régionales
- Par le biais d'évaluations formelles régulières de la performance du Conseil d'administration et du Secrétariat unifié de l'IPPF

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 qu'elle propose 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.

## **6.2 Réactions au nouveau modèle proposé**

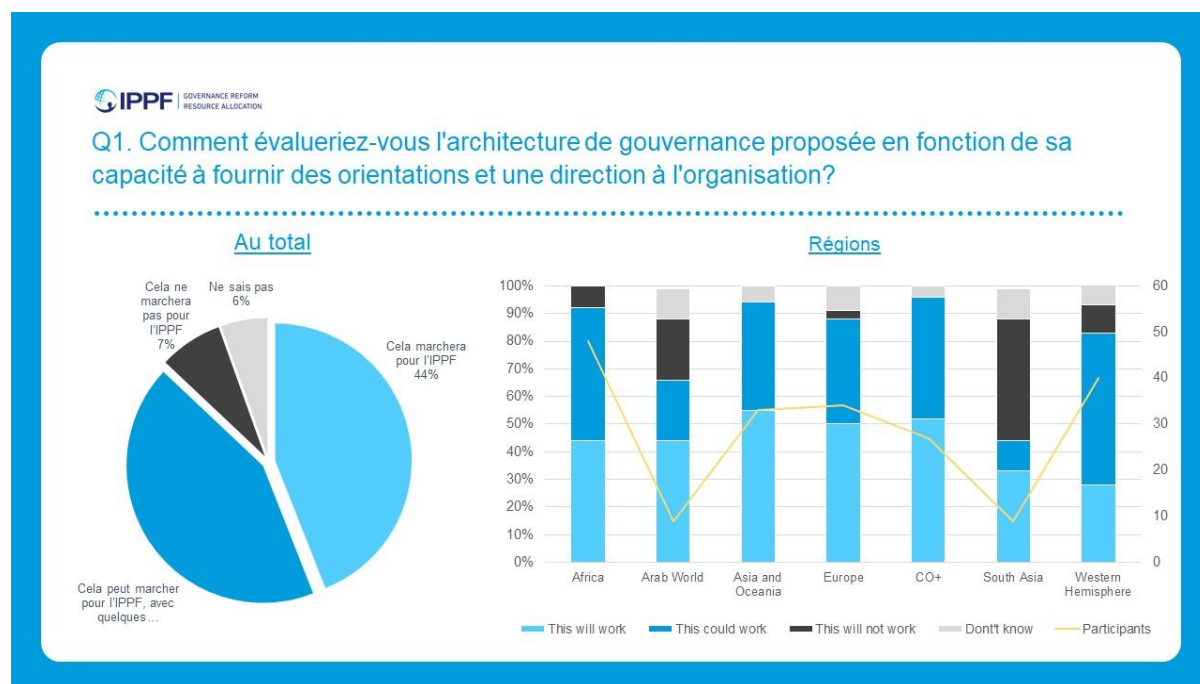
Le rapport préliminaire de la Commission, qui détaille le nouveau modèle de gouvernance proposé ci-dessus, a été traduit dans les quatre langues de l'IPPF et communiqué aux AM au début septembre. D'autres commentaires ont été sollicités par le biais d'une deuxième enquête en ligne et

par courriel. La Commission a également présenté les conclusions du rapport préliminaire et discuté du nouveau modèle de gouvernance proposé lors de la réunion du Conseil régional du monde arabe le 29 septembre.

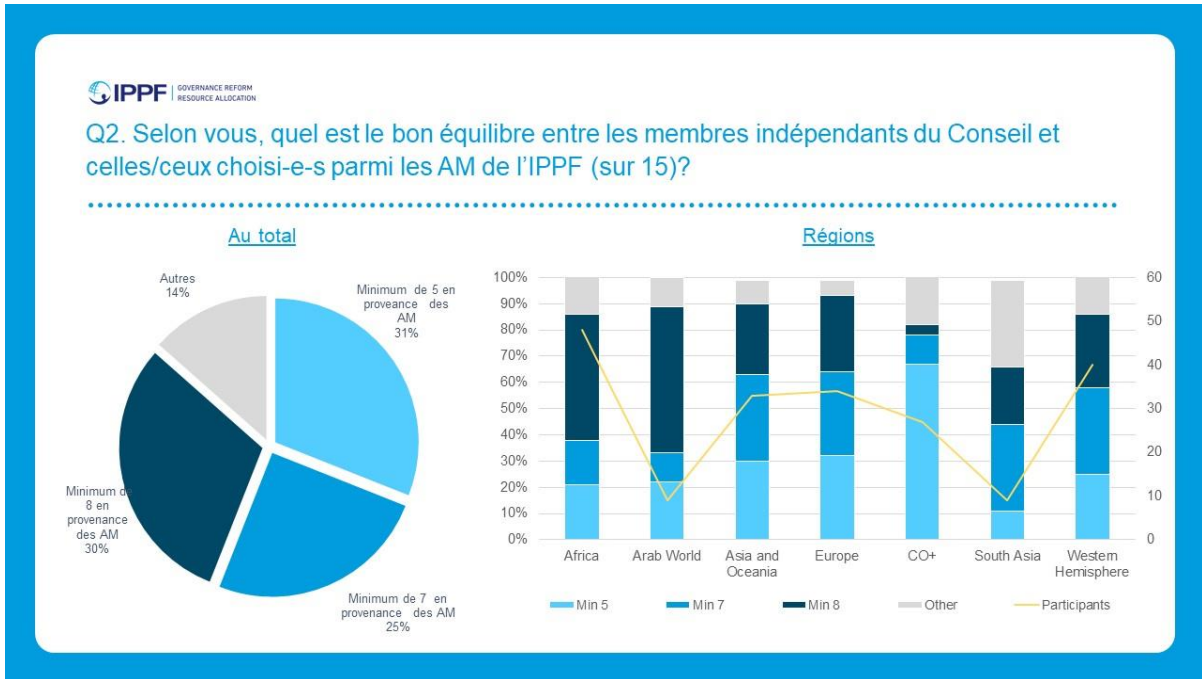
Deux cents personnes ont émis des commentaires sur le rapport préliminaire de la Commission en répondant à l'enquête en ligne. Les réponses proviennent de toutes les régions, leur nombre étant généralement proportionnel au nombre d'AM dans chaque région. La majorité des réponses (110) proviennent des associations, avec une distribution quasi égale entre les personnes occupant des rôles de gouvernance et les DE.

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

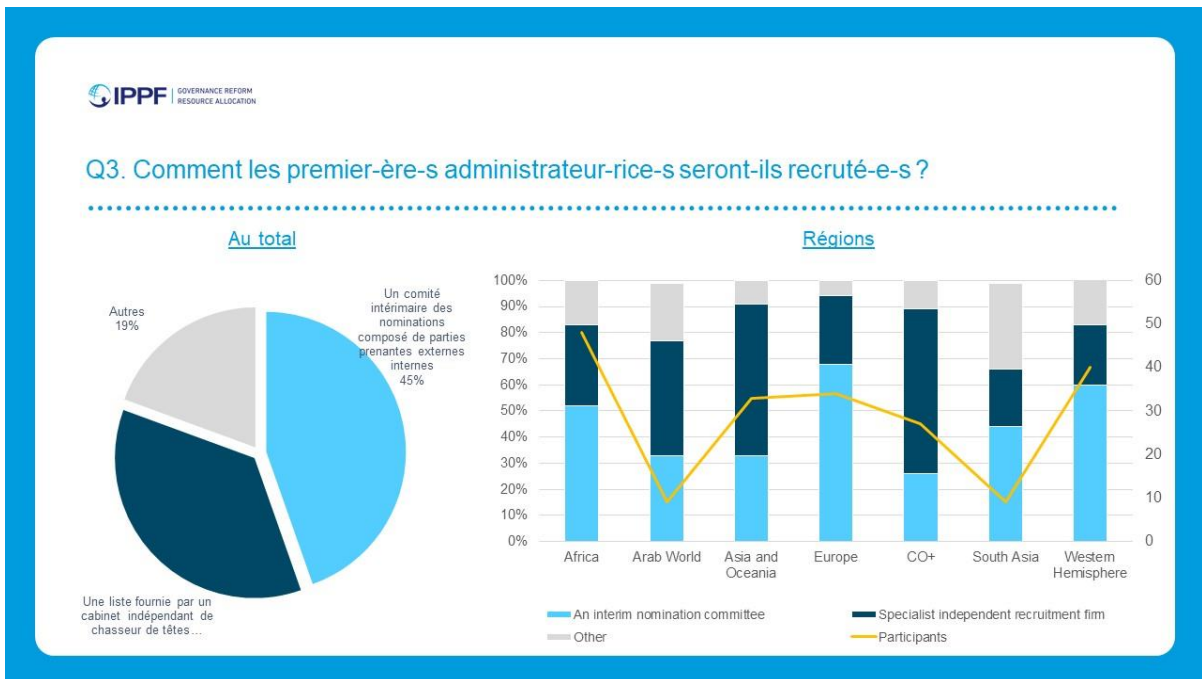
**Comment évalueriez-vous l'architecture de gouvernance proposée en fonction de sa capacité à fournir des orientations et une direction à l'organisation?** Une majorité de répondants ont estimé que le modèle de gouvernance proposé dans le rapport préliminaire de la commission fonctionnerait pour l'IPPF (44%) ou avec quelques changements (43%). Seulement 7% ont déclaré que le modèle ne fonctionnerait pas pour l'IPPF et 6% ont déclaré «Je ne sais pas ».



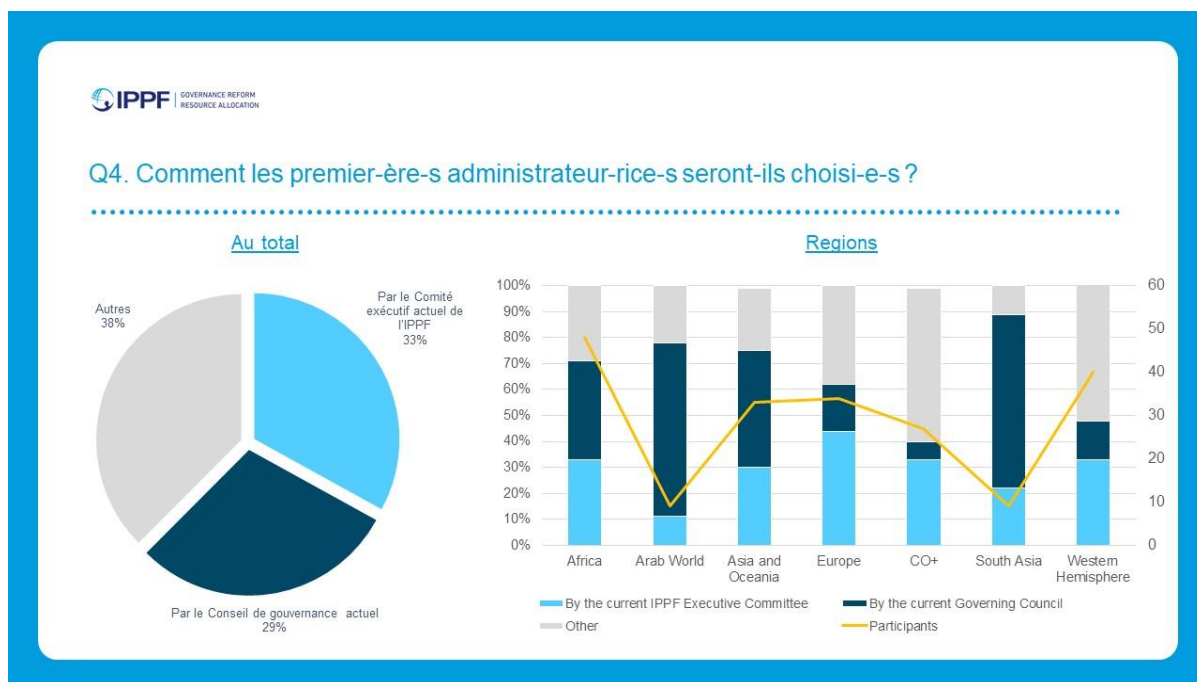
**Selon vous, quel est le bon équilibre entre les membres indépendants du Conseil et celles/ceux choisi-e-s parmi les AM de l'IPPF (sur 15)?** 31% des répondants ont indiqué que 5 des administrateurs au moins devaient être issus des AM, 25% préférant 7 administrateurs au moins issus des AM et enfin 30% préférant 8 administrateurs au moins. Les réponses varient selon les régions et les fonctions des répondants.



**Comment les premier-ère-s administrateur-ric-e-s seront-ils recruté-e-s ?** 45% des répondants sont favorables à un Comité des nominations intérimaire composé de parties prenantes internes et externes et 36% à une sélection à partir d'une liste fournie par un cabinet de recrutement spécialisé indépendant.



**Comment les premier-ère-s administrateur-ric-e-s seront-ils choisi-e-s ?** Les réponses à cette question se partagent quasiment à égalité : 33% des répondants sont favorables à la sélection par le comité exécutif actuel et 29% par le Conseil de gouvernance actuel tandis que 38% privilégient d'autres options.



Pour plus de détails sur les résultats de l'enquête, veuillez consulter le site Web [ippfcommission.org](http://ippfcommission.org).

### 6.3 Réflexion de la Commission sur les réactions au rapport préliminaire

En réponse aux commentaires sur le modèle proposé, la Commission a examiné plus à fond les points suivants, qui ont influencé ses recommandations finales.

#### L'Assemblée générale (AG)

Les commentaires concernant l'Assemblée générale ont soulevé des questions importantes - son rôle spécifique, la relation entre l'Assemblée générale (AG) et le Conseil d'administration (CA), la manière dont l'AG tiendrait le CA responsable/comptable et la fréquence des réunions de l'Assemblée générale.

La Commission recommande que l'Assemblée générale soit convoquée tous les trois ans, afin de coïncider avec le calendrier du planning stratégique - mais ce sous réserve que ce soit financièrement possible.

Les rôles de l'AG seront les suivants :

- Conseiller le CA sur la direction stratégique générale de la Fédération
- Offrir des occasions de contribuer aux politiques et aux décisions du Conseil d'administration.
- A la demande des deux tiers de ses membres, révoquer un ou plusieurs administrateurs du Conseil
- Adopter et amender les règlements et règlements de procédure de la Fédération
- Poser des questions et scruter l'action du Conseil et celle du/de la Directeur-ric-e général-e.
- Nommer deux membres du Comité des membres, de la gouvernance et des nominations (CNGM), après rotation de 2 membres.

Le Conseil juridique a informé la Commission que les assemblées générales annuelles ou les assemblées générales de grandes et complexes organisations se limitent généralement à des actes tels que ceux énumérés ci-dessus. La *Charity Commission* impose aux Conseils d'administration des obligations en matière de surveillance budgétaire, qui sera saine et prudente, et de respect des

principes et pratiques de bonne gouvernance. Par ailleurs, les réunions de l'Assemblée générale sont une excellente occasion de renforcer et de maintenir l'esprit d'objectif commun et le sens de solidarité inhérents au mouvement. Même si nous comprenons les raisons financières pour lesquelles il fut mis un terme à l'ancienne Assemblée des membres de l'IPPF, nous pensons néanmoins que la Fédération a perdu quelque chose de très important lorsqu'elle décida d'éliminer le seul événement permettant à tous les membres de se réunir, non seulement pour discuter des problèmes importants du moment, mais aussi pour célébrer nos accomplissements, nous retrouver et recharger nos batteries. Rien ne peut remplacer de tels événements pour créer et maintenir un esprit de corps et un élan institutionnel. La Commission estime ainsi que la reconstitution de l'Assemblée générale est un grand pas en avant dans «la restitution de la Fédération à ses membres».

La Commission recommande donc au CA de créer un comité ad hoc d'associations membres qui sera chargé de collaborer avec le Conseil et la direction afin de superviser le planning et l'organisation de chaque assemblée générale.

### **Le Conseil d'administration (CA)**

#### *Administrateurs issus des AM – nombre et rôle*

Bien que peu de commentaires aient été formulés sur le nombre maximum d'administrateurs, le nombre minimum d'AM siégeant au CA a suscité, lui, de nombreux commentaires. Beaucoup préconisent un minimum de sept ou huit membres, suggérant qu'une majorité soit issue des AM, alors que d'autres opinent que, pour des raisons d'indépendance et d'objectivité, il est nécessaire que la majorité vienne de l'extérieur de la Fédération. La Commission recommande qu'une fois complet, le CA soit composé de 15 administrateurs, dont huit issus des membres de l'IPPF.

Toutes celles et tous ceux candidatant à une fonction d'administrateurs au sein du Conseil doivent remplir les conditions minimales d'expertise, de compétences et d'expérience établies par le Comité des nominations, de la gouvernance et des membres. Ceci s'applique aux candidat-e-s issu-e-s des AM comme à celles et ceux de l'extérieur.

Nombreux sont celles et ceux à faire référence aux AM en tant que « représentantes », signifiant ainsi que l'AM siégerait au Conseil en tant que représentante de sa région. La Commission considère toutefois que les administrateur-riche-s issus des AM ont pour rôle essentiel d'apporter au CA : leurs savoirs, leurs compétences et leur expérience particulières acquises dans la prestation de services de SDRS et dans la défense des politiques de SDRS - à l'échelon national comme local ; leur entendement des défis programmatiques et organisationnels auxquels sont confrontées les organisations nationales de SDRS ; et enfin leur connaissance des besoins en matière de SDRS des personnes qu'elles servent.

D'autres disent que ... *"la structure proposée est fondée sur des pratiques non démocratiques, contrairement aux structures démocratiques actuelles qui s'appuient sur des élections et sur l'amélioration du comportement démocratique d'AMs œuvrant dans des pays qui ne sont pas eux-mêmes démocratiques."* C'est l'argument soutenant une gouvernance représentative, le système qui a failli l'IPPF. C'est pour cette raison même que la Commission recommande un modèle mixte ou hybride prévoyant un équilibre entre les AM et les membres externes siégeant à la gouvernance - tous sélectionnés en fonction de leurs compétences et de leur expérience. D'autres organisations, comme le Fonds mondial pour la nature (WWF) et la Croix-Rouge britannique ont adopté de tels systèmes afin de renforcer leur gouvernance.



### **Critères de sélection des administrateur-riche-s**

Les répondants ont demandé à la Commission de préciser les compétences et expériences requises pour siéger au Conseil. Il sera ainsi demandé aux administrateurs de témoigner d'expérience dans un ou plusieurs des domaines suivants : leadership en SDSR, gouvernance au niveau international ou national, management (cadre supérieur), prestation de programmes, contrôle et surveillance financiers, gestion des risques, expertise juridique, levée de fonds et mobilisation des ressources, plaidoyer, collaboration avec le gouvernement, réseau de jeunes, activisme des jeunes et prestation de services pair-à-pair - et autres compétences, expériences et attributs pertinents à la gouvernance mondiale. Les critères définiraient également l'engagement en termes de temps requis des membres du CA, y compris, et ceci est important, le temps que devra consacrer à ses fonctions le/la Président-e.

Lors de la construction du Conseil, les critères suivants seront aussi pris en compte :

- diversité géographique
- nombre total de membres âgés de moins de 25 ans (au moins 20%)
- nombre total de femmes (au moins 50%)
- populations vulnérables et à risque.

Les candidatures seraient sollicitées auprès des volontaires et des cadres des AM. La sélection consisterait en la mise en adéquation des compétences et expériences des candidat-e-s avec les critères des postes vacants.

### **Représentation des jeunes**

La Commission opine que l'engagement des jeunes est au cœur de la capacité de l'IPPF à mettre en œuvre sa stratégie et son business plan, et plus particulièrement la *Solution 3 : Habilitier et autonomiser les jeunes*, soit l'engagement des jeunes dans tous les aspects de l'action et de la gouvernance de l'IPPF. Parmi les nombreux points importants relatifs aux jeunes soulevés par les répondants au rapport préliminaire, citons la confirmation du besoin de représentation d'au moins 20% de jeunes au sein des structures de gouvernance – tout en précisant que le fait d'avoir moins de 25 ans n'est pas suffisant. Comme dans beaucoup d'autres postes de gouvernance, c'est l'expérience qui est essentielle, soit ici l'expérience des jeunes. Cela peut concerner les réseaux de jeunes, la participation de ces derniers à des activités telles que la prestation de services de SDSR et d'ESI pairs-à-pairs, ou une expérience acquise dans d'autres domaines recherchés par le Conseil. Les personnes de moins de 25 ans siégeant au CA peuvent être indépendantes de l'IPPF et de ses réseaux de jeunes.

Les jeunes représentants des six régions participant à la réunion récente de l'IPPF à Bangkok ont discuté du rapport préliminaire de la Commission et formulé les recommandations suivantes visant à une participation significative des jeunes :

1. Nous sommes en faveur d'un quota d'un tiers de jeunes au Conseil d'administration. En revanche, nous pensons qu'il ne faut pas de quota en termes d'administrateurs internes ou externes. Le quota doit être flexible.
2. Nous proposons que les jeunes soient représentés au sein du CNGM afin d'obtenir une participation significative des jeunes à tous les échelons de la Fédération. Cela pourrait être garanti par un quota de jeunes.
3. Outre les assemblées régionales, nous devons organiser des forums régionaux de jeunes au vu de la Solution 3 du business plan de l'IPPF visant à renforcer les réseaux de jeunes. Les participants à ces forums pourront ainsi également prendre part aux assemblées régionales. Nous pensons que les jeunes ont effectivement besoin d'espaces dédiés, mais nous pensons aussi que les réunions doivent se dérouler dans la diversité.

4. Les membres du CA doivent participer aux forums régionaux des jeunes et aux assemblées régionales afin de rester en contact avec les échelons national et régionaux et à l'écoute des besoins des associations membres, de nos défis et de nos idées.
5. L'Assemblée générale doit être constituée des Directrices et Directeurs exécutifs, des Présidentes et Présidents et des représentantes et représentants des jeunes, avec une voix par personne.
6. Outre le quota de jeunes, nous attirons votre attention sur la nécessité de veiller à ce que les groupes sous-desservis et vulnérables soient représentés à la gouvernance de l'IPPF.

Certaines AM ont demandé que les jeunes ne soient pas comptabilisés comme faisant partie d'une AM, car cela réduirait le nombre de membres «seniors» de l'AM au Conseil.

#### *Durée des mandats des administrateurs*

Divers répondants ont demandé à la Commission de préciser les limites de durée des mandats des administrateurs, sans présenter eux-mêmes de propositions. L'expérience acquise par d'autres organisations laisse entrevoir un mandat de trois ans, avec la possibilité d'être réélu deux fois, pour un maximum de neuf ans, avant qu'un membre ne soit obligé de quitter le Conseil. Une réélection après une période de congé pourrait être envisagée.

#### *Le rôle des donateurs auprès du Conseil d'administration*

Les donateurs sont des acteurs importants. Attachés à l'éthique de l'IPPF, ils fournissent les moyens financiers qui permettent aux six Bureaux régionaux et au Bureau central d'exister, tout en fournissant également des financements non restreints et/ou restreint aux AM.

Certains s'interrogent sur le rôle des donateurs dans la gouvernance de l'IPPF. Il est courant que les donateurs participent aux dispositifs de gouvernance des organisations multilatérales, par exemple le *Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme* et *GAVI, l'alliance du vaccin* - des organisations généralement financées sur les mêmes lignes budgétaires que l'IPPF.

La Commission estime qu'il n'est pas approprié pour les donateurs de siéger au CA de l'IPPF. Il est cependant important qu'ils disposent de moyens formels de participation à la gestion et la gouvernance de l'IPPF. Il existe déjà un groupe consultatif des donateurs qui œuvre avec la direction et qui se réunit une fois par an. La Commission recommande la création d'un Comité des politiques, stratégies et investissements qui serait l'un des trois comités permanents chargés de conseiller le CA. Ce comité serait l'occasion pour les donateurs d'avoir une présence formelle, le/la président-e du Groupe consultatif des donateurs étant invité à y siéger.

#### *Les volontaires*

Certains se sont inquiétés de ce que la Commission n'avait pas assez reconnu la nature bénévole/volontaire de l'IPPF. La Commission reconnaît le rôle capital des volontaires de l'IPPF, notamment l'action inestimable de milliers de volontaires dans les associations membres - AM qui sont en première ligne, dispensant des services, améliorant les politiques et l'éducation, et défendant la santé et les droits sexuels et reproductifs pour toutes et tous. Comme dans presque toutes les ONG, celles et ceux qui siègent aux structures de gouvernance mènent en parallèle une action de volontaire. Le temps, les efforts et l'énergie consacrés à l'IPPF sont reconnus. La question à laquelle la Commission a dû s'attaquer est de savoir si l'instance de gouvernance de la Fédération doit en sa totalité être composée de volontaires. Comme il ressort clairement de ce rapport, notre réponse à cette question est non. Bien que le volontariat soit un attribut extrêmement important de l'IPPF, ce n'est pas le seul qui compte dans la formation d'une instance de gouvernance. Des compétences et expériences spécifiques doivent également être prises en compte afin de former un

Conseil d'administration harmonieux et compétent. Nous nous attendons pleinement à ce que les volontaires de l'IPPF continuent d'être représentés au Conseil d'administration.

### **Nombre, rôle et composition des Comités et Commissions du Conseil**

La Commission voit dans ce système de comités un dispositif essentiel permettant aux comités de conseiller le CA et aux AM de participer à la gouvernance. Les comités auront des responsabilités et des pouvoirs substantiels et y siègeront des membres cooptés directement auprès des AM – et qui ne seront donc pas membres du Conseil. Une des premières responsabilités de chaque comité consistera à rédiger une charte définissant son périmètre d'action et ses responsabilités. Ces chartes seront formellement revues et approuvées par le Conseil, puis périodiquement revues et révisées par chaque comité en fonction des circonstances.

La Commission recommande l'établissement de trois comités permanents :

- Un **Comité des nominations, de la gouvernance et des membres (CNGM)** responsable de : recruter les membres du Conseil d'administration conformément à des critères clairs et approuvés, planning de la succession compris ; superviser un processus régulier d'évaluation de l'efficacité du Conseil et de ses membres ; revoir périodiquement les règlements et règlements de procédures de l'IPPF ; superviser le système d'accréditation de l'IPPF ; et évaluer le statut de membre de toutes les AM.
- Un **Comité des finances, d'audit et des risques** serait chargé de superviser les questions financières - y compris d'examiner le budget annuel et d'en recommander l'approbation ; d'examiner l'audit annuel et d'en recommander l'approbation ; et de surveiller les risques et la conformité. Il recevrait également les dénonciations des lanceurs d'alerte et les plaintes en matière de protection et prendrait des mesures en conséquence.
- Un **Comité des politiques, stratégies et investissements** travaillerait en étroite collaboration avec la direction pour conseiller et approuver les stratégies à long et à moyen termes ainsi que les business plans et/ou les plans de travail annuels. En outre, les questions de politique générale seraient soumises à l'Assemblée générale et, le cas échéant, approuvées par celle-ci. Il servirait également de forum de discussion avec les représentants des donateurs sur les questions de responsabilité en matière de résultats et aussi de lieu où ceux-ci pourraient émettre des conseils sur les questions de politique générale et de stratégie intéressant l'IPPF.

La Commission a reçu une recommandation de la direction selon laquelle, avec la mise en place d'un secrétariat unifié, comprenant à la fois le bureau central et les bureaux régionaux, une association du personnel serait créée, qui permettrait au personnel de communiquer divers points de vue et préoccupations, non seulement à la direction, mais au CA - par exemple, dans le cas des remontées d'informations vers le CA, en donnant à un représentant de cette association du personnel un siège au Comité des nominations, de la gouvernance et des membres.

### **Coût de la gouvernance**

Un certain nombre de répondants se sont intéressés au coût de la gouvernance. Tout en appuyant l'idée d'une Assemblée générale, ils ont souligné l'importance de réduire les coûts de la gouvernance. La Commission n'est pas en mesure de fournir une évaluation précise du coût de la proposition globale que nous présentons ici, mais elle entérine les suggestions reçues concernant l'utilisation de la technologie pour les réunions du CA, alternant peut-être des réunions plus longues

en face à face avec des réunions virtuelles plus courtes - les comités travaillant également de la même manière. L'élimination des réunions des CR et des CER induira des économies, mais celles-ci seront compensées dans une certaine mesure par les assemblées régionales bisannuelles. En général, nous demandons instamment au CA et à la direction de travailler de conserve pour maintenir le coût de la gouvernance à un niveau égal ou inférieur à son niveau actuel.

### ***Les régions, les assemblées régionales et les forums régionaux des jeunes***

Les répondants ont offert moins de commentaires sur les assemblées régionales, celles et ceux le faisant s'interrogeant sur leur fréquence et leur raison d'être. La Commission recommande que les assemblées régionales aient lieu tous les deux ans, et qu'elles s'articulent autour des points suivants :

- Encourager la collaboration, les échanges d'informations et les meilleures pratiques et créer ensemble de nouveaux partenariats et programmes
- Discuter des principaux problèmes et opportunités concernant le développement stratégique de la région
- Renforcer la base des volontaires
- Promouvoir les activités interrégionales
- Encourager le dialogue et l'engagement des jeunes
- Interagir avec les représentants du CA

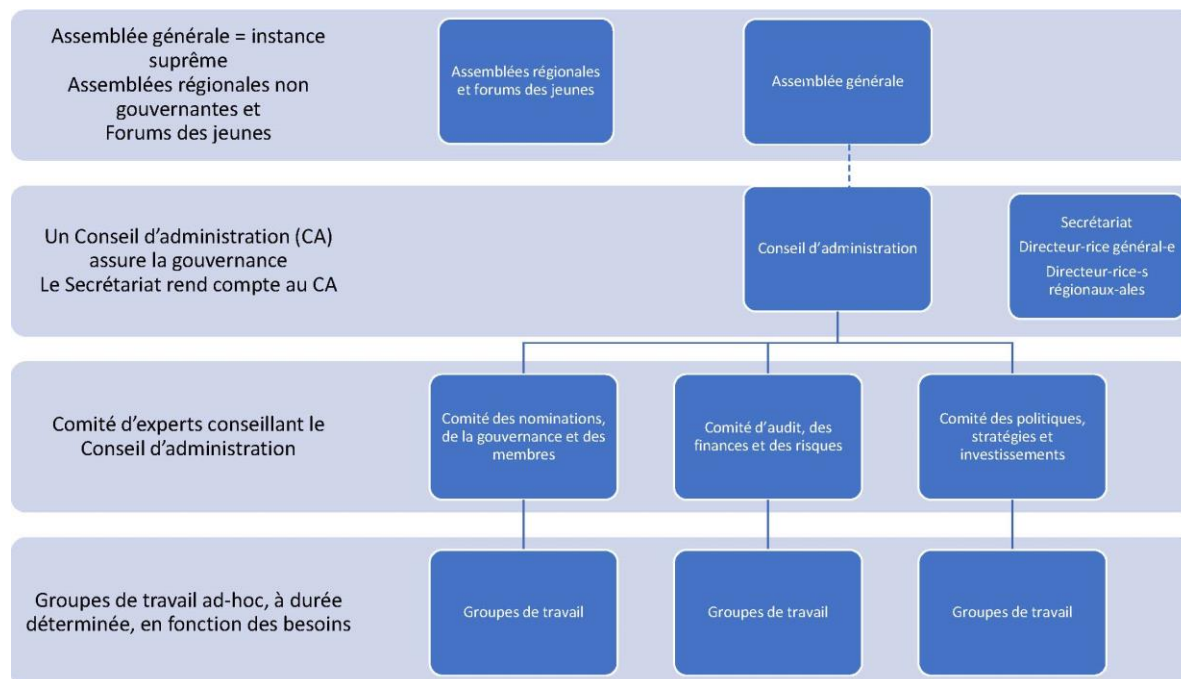
Les forums de jeunes se dérouleraient parallèlement aux assemblées régionales, ce qui créerait des opportunités de dialogue entre les AM, les jeunes et les représentants du CA.

Nous avons reçu des commentaires sur le rôle de la direction dans le modèle proposé et sur le risque d'une «centralisation du pouvoir» au siège du Bureau central si les Conseils régionaux et les CER n'existent pas dans leur forme actuelle. La Commission ne nie pas que la réforme proposée va réduire le pouvoir des régions de l'IPPF. L'objectif du Secrétariat est d'autonomiser les AM pour qu'elles soient aussi efficaces que possible. La Commission estime que la capacité d'aide et de soutien du personnel aux AM a en fait été contrainte, et non renforcée, par le manque de clarté dans la communication entre les Directeur-riche-s régionaux-ales (DR)/ Bureaux régionaux d'une part, et le DG et instances régionales de l'autre. A qui le/la RD rend-il/elle des comptes? Le DG ou le CER ? En fait il/elle rend ses comptes aux deux, ce qui conduit à l'incertitude et à l'inaction. Le problème n'est pas tant la centralisation du pouvoir que celui d'un manque d'orientation claire et d'objectif commun. Un secrétariat unifié, les divers éléments duquel iraient dans la même direction et fonctionneraient sous un seul Conseil d'administration, fera de l'IPPF une Fédération plus forte et plus dynamique qu'aujourd'hui. Les régions ont été mises en place pour permettre à l'IPPF de décentraliser certaines opérations managériales afin de créer de la proximité et par là de mieux servir les AM à une distance plus proche que ce qui était possible depuis Londres. Elles n'ont pas été créées pour former des centres de pouvoir séparés, se disputant ressources et autorité.

## 7. Le modèle de gouvernance recommandé – synthèse

La Commission recommande une structure de gouvernance réformée comprenant une Assemblée générale, un Conseil d'administration et divers Comités rendant compte à ce dernier. La Commission recommande aussi la tenue régulière d'Assemblées régionales et de Forums de jeunes, ces derniers ne faisant pas partie de la gouvernance.

### Schéma du modèle de gouvernance recommandé



### 1<sup>ère</sup> recommandation – L'Assemblée générale

1.1 La Commission recommande que l'Assemblée générale soit convoquée tous les trois ans, afin de coïncider avec le calendrier du planning stratégique, sous réserve que ce soit financièrement possible.

1.2 Les rôles de l'AG seront les suivants :

- Conseiller le CA sur la direction stratégique générale de la Fédération
- Offrir des occasions de contribuer aux politiques et aux décisions du Conseil d'administration.
- A la demande des deux tiers de ses membres, révoquer du Conseil d'administration l'un de ses administrateurs
- Adopter et amender les règlements et règlements de procédure de la Fédération
- Poser des questions et scruter l'action du Conseil et celle du/de la Directeur-riche général-e.
- Nommer deux membres du Comité des membres, de la gouvernance et des nominations (CNGM), après rotation de 2 membres.

### 2<sup>nde</sup> recommandation - Le Conseil d'administration

2.1 La Commission recommande la création d'un Conseil d'administration chargé de la gouvernance de l'IPPF.

2.2 Le CA d'être composé de 15 (quinze) administrateurs, dont huit issus des membres de l'IPPF, choisis parmi les candidatures soumises par les volontaires et les cadres des AM.

2.3 La durée des mandats est de trois ans, avec la possibilité pour les membres d'être réélu-e-s deux fois, pour un maximum de neuf ans, avant qu'il/elle ne soit obligé-e de quitter le Conseil

2.4 Toutes celles et tous ceux candidatant à une fonction d'administrateurs au sein du Conseil doivent remplir les conditions minimales d'expertise, de compétences et d'expérience établies par le Comité des nominations, de la gouvernance et des membres.

Lors de la construction du Conseil, les critères suivants seront pris en compte :

- diversité géographique
- nombre total de membres âgés de moins de 25 ans (au moins 20%)
- nombre total de femmes (au moins 50%)
- populations vulnérables et à risque.

### 3<sup>ème</sup> recommandation – Comités du Conseil

La Commission recommande l'établissement de trois comités permanents :

- 3.1 **Un Comité des nominations, de la gouvernance et des membres (CNGM)** responsable de : recruter les membres du Conseil d'administration conformément à des directives claires et approuvées, dont le planning de la succession ; surveiller le processus d'évaluation régulière de l'efficacité du Conseil et de ses membres ; revoir périodiquement les règlements et règlements de procédures ; surveiller le système d'accréditation de l'IPPF ; et évaluer le statut de membre de toutes les AM de l'IPPF. Un membre jeune et un représentant de l'association du personnel seraient invités à siéger au Comité.
- 3.2 **Un Comité des finances, d'audit et des risques** chargé de surveiller toutes les questions financières ainsi que celles liées aux risques et à la conformité – y compris les dénonciations des lanceurs d'alerte et les plaintes relevant de la protection.
- 3.3 **Un Comité des politiques, stratégies et investissements** qui offrira des conseils sur les stratégies à long et à moyen termes et sur les questions de responsabilités en matière de résultats. Le/la président-e du Groupe consultatif des donateurs sera invité-e à siéger au Comité.

### 4<sup>ème</sup> recommandation – Assemblées régionales et Forums régionaux des jeunes

Les Assemblées régionales auraient lieu tous les deux ans. Les forums de jeunes se dérouleraient parallèlement aux assemblées régionales, ce qui créerait des opportunités de dialogue entre les AM, les jeunes et les représentant-e-s du CA.

## 8. Dispositions transitoires

Nous suggérons que le Conseil de gouvernance nomme un comité de transition qui, une fois les réformes approuvées, serait chargé de surveiller la mise en place des décisions et principes. Ce comité serait chargé de proposer des modifications aux documents de gouvernance, notamment en fournissant la liste des premières personnes nommées au CA et au CNGM. Une première mouture des nouveaux documents de gouvernance se trouve à l'annexe 5.

L'équipe de transition pourrait être constituée de membres du Conseil de gouvernance actuel, de membres de la Commission (IGRC) et d'autres personnes ayant une expertise de la nomination de conseils d'administration. Elle comptera sept membres au maximum et elle nommera son/sa Président-e elle-même.

### *Le premier Conseil d'administration (CA)*

Nous suggérons également que le comité de transition retienne les services d'un cabinet de recrutement indépendant qui lancera un appel à candidatures pour les sièges à pourvoir dans le premier Conseil d'administration. Le cabinet procéderait à une présélection et présenterait les 30 meilleurs candidat-e-s à l'aide d'une matrice de compétences élaborée par le comité de transition. Celui-ci fournirait ensuite au Conseil de gouvernance une liste de 20 excellents candidat-e-s au maximum à partir de laquelle les premiers administrateurs seraient élus par le Conseil de gouvernance par vote à la majorité relative.

### *Le premier Comité des nominations, de la gouvernance et des membres (CNGM)*

Nous suggérons que le CNGM soit composé de personnes possédant expérience et expertise confirmées ainsi que de solides antécédents d'intégrité et de responsabilité. Le comité de transition soumettra à l'examen du Conseil de gouvernance un ensemble de critères à approuver.

Le CNGM aurait un maximum de sept membres (un nombre impair est requis) nommés en un premier temps par le Conseil de gouvernance à la suite d'un processus mené par un cabinet de recrutement sous la direction de l'équipe de transition. *Les membres de ce comité serviraient un maximum de trois mandats cumulatifs.* Tous les trois ans, au moins *deux membres (2/7)* quitteraient le comité. Par la suite, la nomination des membres du CNGM serait le fait du comité lui-même qui tiendra compte de cette règle de rotation. Les personnes nommées seraient ensuite proposées à l'AG à fins d'approbation.

Les AM d'être notifiées de toutes les positions vacantes.

## 9. Phase II - Recommandations

Il avait été indiqué dans les attributions de la Commission que l'on s'attendait à ce qu'une phase 2 et un second mandat soient approuvés et qu'il soit demandé à la Commission de présenter dans le cadre de ce rapport les éléments qui pourraient faire l'objet de cette phase 2.

Au cours des consultations, plusieurs associations ont soulevé des questions relatives à la gouvernance des AM, parmi lesquelles : la difficulté de recruter des administrateurs qualifiés, expérimentés et engagés ; les conséquences de la faiblesse de la gouvernance à l'échelon national, y compris en matière d'orientation et de soutien des Directeur-riche-s exécutif-ve-s ; et l'importance pour les AM d'avoir une gouvernance robuste puisque de cet échelon sont issus les acteurs de la gouvernance mondiale.

Il est recommandé d'élaborer un programme d'orientation et de soutien à l'intention des AM sur le renforcement de la gouvernance nationale et, le cas échéant, locale. Ce programme aurait divers volets dont, par exemple : des liens avec le système d'accréditation existant, l'échange d'enseignements entre AM et la documentation de cas de bonnes pratiques au sein de l'IPPF et d'autres organisations nationales compétentes.

La mise en œuvre des recommandations de ce rapport - ainsi qu'elles seront éventuellement approuvées par l'Assemblée générale et le Conseil de gouvernance - sont couvertes à la section sur les dispositions transitoires.



## 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

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

**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.

<p><b>Principales caractéristiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un conseil de direction (28 membres) composé d'organisations nationales élues parmi les membres.</li> <li>• Le Conseil nomme le Secrétaire général et dirige la Fédération entre les assemblées générales.</li> <li>• 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</li> <li>• L'Assemblée générale a lieu tous les deux ans et les conférences régionales tous les quatre ans</li> <li>• Pas de gouvernance régionale</li> </ul>	
<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte représentation des membres</li> <li>• L'Assemblée générale permet à l'IFRC d'agir en tant que mouvement</li> </ul>	<p><b>Défis :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une optique nationale/régionale plutôt que mondiale</li> </ul>

**2. Fédération Internationale de Football Association (FIFA)**

La FIFA est la fédération sportive internationale du football.

<p><b>Principales caractéristiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le conseil de la FIFA (37 membres), composé d'organisations nationales élues parmi les membres.</li> <li>• Le Congrès de la FIFA, une assemblée des associations membres de football, se réunit tous les ans</li> <li>• Le Congrès élit le Président, le Secrétaire général et les membres du conseil.</li> <li>• Les membres du conseil sont élus selon des groupements régionaux</li> <li>• Parmi les commissions : une Commission d'éthique, une Commission des finances et une Commission de discipline</li> <li>• 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.</li> </ul>	
<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte représentation des membres</li> </ul>	<p><b>Défis :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une optique nationale/régionale plutôt que mondiale</li> </ul>

### 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.

<p><b>Principales caractéristiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigée par un conseil d'administration de 13 membres qui se réunit quatre fois par an.</li> <li>• 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.</li> <li>• Il n'y a pas de regroupements régionaux.</li> <li>• 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.</li> </ul>	
<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Équilibre entre les membres et les membres indépendants du Conseil</li> </ul>	<p><b>Défis :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Équilibre entre les optiques nationales et mondiales</li> </ul>

### 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.

<p><b>Principales caractéristiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigée par un conseil de 13 administrateurs</li> <li>• Une majorité de membres du conseil sont élus par les membres et d'autres sont cooptés en fonction de compétences spécifiques</li> <li>• Les profils des administrateurs cooptés sont élaborés sur la base d'un audit des compétences du conseil</li> <li>• 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</li> <li>• Selon les besoins, le Conseil nomme d'autres comités dont les membres sont issus de l'intérieur et de l'extérieur du Conseil</li> <li>• Des assemblées régionales et nationale sont formées lorsque des décisions cruciales doivent être prises.</li> </ul>	
<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Équilibre entre les membres et les membres indépendants du Conseil</li> </ul>	<p><b>Défis :</b></p>

## 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<sup>er</sup> 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 ?**

## 2<sup>nd</sup> 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.)

Veuillez 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 ?**

*Veuillez 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.)

Veuillez 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 ?**

## Annexe 5. Suggestions provisoires relatives aux nouveaux documents de gouvernance

### I. Assemblée générale

A l'échelon mondial, chacune des associations membres envoie trois représentant-e-s à l'Assemblée générale. Chaque délégation d'AM est composée du/de la Président-e de l'AM ou de son/sa représentant-e, du/de la représentant-e des jeunes et du/de la Directeur-riche exécutif-ve.

Les fonctions de l'AG sont les suivantes :

- a) Conseiller le CA sur la direction stratégique générale de la Fédération
- b) Donner des conseils au Conseil d'administration sur des questions de politique générale
- c) Poser des questions et scruter l'action du Conseil d'administration et celle du/de la Directeur-riche général-e.
- d) A la demande des deux tiers de ses membres, révoquer l'un-e des administrateur-ice-s du Conseil d'administration
- e) Adopter et amender les règlements et règlements de procédure de la Fédération
- f) Tous les trois ans, nommer les deux membres du Comité des nominations, de la gouvernance et des membres sujets à l'échelonnement.

L'AG se réunit une fois tous les trois à cinq ans, de manière à coïncider avec les phases d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation du cadre stratégique de l'IPPF.

Une AG peut être convoquée à la demande d'1/3 de ses membres.

### II. Formation et composition du Conseil d'administration (CA)

Le Conseil d'administration est composé de personnes dont les compétences et expériences leur permettent de diriger une grande ONG internationale, dont des experts en SDSR. Ces personnes répondent aux critères approuvés en termes de compétences et expériences requises.

Le Conseil d'administration est constitué de quinze (15) membres. Il est important de souligner que les quinze sièges peuvent ne pas tous être occupés tout le temps. Cette nécessité ou non d'occupation de tous les sièges du CA dépend de l'expertise nécessaire au Conseil après évaluation des compétences requises à un moment donné.

Huit des sièges du CA sont occupés par des administrateurs issus des AM, les autres étant des experts indépendants.

Il est important de veiller à ce que dans ce Conseil fondé sur les compétences, certains administrateurs aient l'expérience et la connaissance des associations membres. Pour tous les administrateurs du CA, la mission de l'IPPF doit être au cœur de leur action et métaphoriquement leur électorat.

Le Conseil est un conseil hybride composé de personnes dotées de l'expertise nécessaire pour siéger à ce niveau - indépendamment de leur appartenance ou de leur affiliation à une association membre. Le Comité des nominations (qui s'intitulera le Comité des nominations, de la gouvernance et des membres - CNGM) doit utiliser la matrice des compétences / expériences / attributs qui sera adoptée et s'efforcer de parvenir à un équilibre géographique. Notons que le nouveau CA ne doit pas devenir un conseil d'administration uniquement composé de personnes provenant d'une même région géographique.

La nomination de ces administrateurs doit être soumise à un processus rigoureux à la suite d'un appel à candidatures, ainsi qu'auprès des AM, avec des critères clairs et mesurables pour les fonctions annoncées. La matrice de compétences adoptée par le CNGM sera largement diffusée afin que les candidat-e-s soient bien clair quant à ce qui est attendu d'elles et eux. Des précisions sur le temps à consacrer à l'exécution des devoirs ainsi que sur les disponibilités nécessaires seront également données.

### III. Réunions et rôle du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit quatre (4) fois par an et assure un rôle de surveillance du fonctionnement du Secrétariat unifié de la Fédération. Ce faisant, le CA :

- a) définit les politiques et stratégies générales ;
- b) veille à l'intégrité financière et nomme le cabinet d'audit ;
- c) crée un cadre de contrôles approprié afin d'établir des lignes de responsabilité claires en ce qui concerne les ressources reçues et leur allocation, versement et application ;
- d) joue un rôle significatif en matière d'allocation des ressources ;
- e) recrute, soutient et licencie le/la Directeur-riche général-e ;
- f) approuve les recommandations des comités permanents conformément aux documents de gouvernance de l'IPPF (Acte et Règlements, Règlements de procédure, Politiques, etc.) ;
- g) examine, revoit et approuve les recommandations émanant des comités permanents ;
- h) surveille les efforts de plaidoyer et de mobilisation de ressources du/de la Directeur-riche général-e ;
- i) s'assure que la Fédération n'agit pas en infraction avec ses documents statutaires et cherche conseil et/ou assistance auprès du Conseiller juridique si cela semble nécessaire, et ce dans l'esprit de cette clause ;
- j) détermine les normes, obligations et responsabilités des membres, en fait le suivi, et s'assure que ces normes, obligations et responsabilités sont respectées ;
- k) reçoit les demandes de conseils et d'aide financière sollicitées par les organisations régionales, les associations membres et autres, et y répond, dans la mesure du possible, dans le cadre des objectifs et des normes de l'IPPF ;
- l) admet les associations membres comme membres associés ; admet les associations membres associées comme membres de plein droit ; et admet les membres de plein droit comme membres associés.
- m) nomme ou renomme le cabinet d'audit, ou nomme un nouveau cabinet.
- n) nomme des groupes de travail, s'il le juge nécessaire, afin de faciliter le travail du Conseil d'administration ;
- o) met en place, à son gré, des panels et groupes de travail de temps à autre, pourvu que ces groupes soient utilisés à des fins spécifiques et que leur durée de vie soit limitée dans le temps.

### IV. Durée du mandat du Conseil d'administration

La durée du mandat des membres du Conseil d'administration est de trois ans. Un administrateur peut server un maximum de trois mandats successifs sous réserve d'une bonne évaluation de sa performance.

### V. Rotation du Conseil d'administration (échelonnement des nominations)

Afin d'éviter le remplacement de tout le Conseil à quelque moment donné que ce soit, le CNGM est chargé de nommer le Conseil d'administration de manière à préserver la mémoire institutionnelle et favoriser l'éclosion de Président-e-s potentiel-le-s.

Afin de ce faire, et pour minimiser les perturbations, les processus suivants seront respectés :

- ✓ Le Conseil d'administration élit son/sa Président-e lors de sa première réunion.
- ✓ Le tirage au sort a lieu juste après l'élection du/de la Président-e du Conseil.
- ✓ Tous les administrateurs restants procèdent à un tirage au sort lors de la première réunion du CA afin de déterminer la durée de leur premier mandat. Le/la président-e élu-e du Conseil est exclu-e du tirage au sort, car il/elle est élu-e pour un mandat de trois (3) ans, renouvelable une fois.
- ✓ La durée du mandat de chaque administrateur autre que le/la Président-e est déterminée à la fin de ce tirage au sort.
- ✓ Le tirage au sort est organisé de telle façon qu'au moins un tiers du Conseil est renouvelé tous les ans.
- ✓ Afin de ce faire, neuf (9) à douze (12) administrateurs tirent au hasard l'un de ces bulletins :
  - 1) Un mandat d'1 an (3 à 4 bulletins de vote)
  - 2) Un mandat de 2 ans (3 à 4 bulletins de vote)
  - 3) Un mandat de 3 ans (3 à 4 bulletins de vote)
- ✓ À la fin de leur premier mandat de 1, 2 ou 3 ans, tout administrateur est susceptible d'être renommé à la suite d'une évaluation de sa performance réalisée en étroite collaboration avec le CNGM et le/la Président-e du Conseil.
- ✓ Si à un moment donné aucun-e candidat-e approprié-e ne peut être trouvé-e parmi les personnes nommées, le siège inoccupé reste vacant jusqu'à ce que le/la candidat-e approprié-e soit trouvé-e.

Un-e administrateur-riche qui a terminé son premier mandat avec succès peut postuler à nouveau s'il/si elle s'engage à effectuer un mandat supplémentaire de trois ans dans le respect du nombre total de mandats successifs.

En cas de vacance fortuite, l'administrateur-riche nouvellement nommé-e ne s'acquitte que de la durée restante du mandat de son prédécesseur afin de se conformer à la clause de rotation. Le CNGM maintient à jour un registre des mandats de chacun des administrateurs.

Suite à la création du premier Conseil d'administration, les nominations suivantes sont effectuées par le Comité des nominations, de la gouvernance et des membres.

#### **VI. Nomination du/de la Président-e du Conseil d'administration et du/de la Trésorier-ère**

Une fois les membres du Conseil d'administration nommés, il est essentiel de s'assurer que le CA a un-e Président-e chargé de diriger les travaux du Conseil. Le/la Président-e est élu-e avant le tirage au sort de la durée des mandats des autres administrateur-riche-s. Il s'ensuit que le premier mandat du Président du CA est de trois (3) ans.

Etant donné qu'un tiers du Conseil est renouvelé tous les ans la clause de rotation, le Président ne peut assumer que deux mandats successifs.

#### **VII Nomination des Président-e-s des comités**

Il est proposé que chaque comité permanent élise son/sa propre président-e parmi ses membres ayant droit de vote, à l'exception du Comité d'audit, des finances et des risques, qui sera présidé par le/la Trésorier-ère. Ce faisant, les président-e-s des comités auront le respect et le soutien de leurs

pairs et seront au-dessus de toute allégeance induite à d'autres parties prenantes. Leur objectivité dans l'exercice des prérogatives d'un-e président-e de comité sera également garantie.

Les présidentes et présidents des comités, groupes de travail et panels temporaires seront nommés par le/la Président-e du Conseil d'administration.

## VII. Les comités permanents de l'IPPF : Composition, réunions et rôles

### A. Comité d'audit, des finances et des risques (CAFR)

Le Comité d'audit, des finances et des risques est composé au maximum de sept membres avec droits de vote. La majorité d'entre eux ont une expérience de l'audit, de la gestion, de la finance, de la gestion des risques et du droit et sont issus des AM.

Le CNGM est en charge de la formation de ce comité et il veille à ce que deux des sept (2/7) membres du CAFR soient renouvelés chaque année selon la clause de rotation. Le CAFR élit son/sa Président-e parmi ses membres votants au cours de sa première réunion. Ce Comité se réunit quatre fois par an.

Le Comité d'audit, des finances et des risques a les pouvoirs, fonctions et responsabilités suivants :

- (a) il est responsable de l'examen de la performance financière du Secrétariat unifié, à des intervalles réguliers au cours de l'exercice.
- (b) il procède à des revues qui couvrent, sans y être limités, la gestion des comptes, l'évaluation des risques, etc., afin de s'assurer que la Direction est en mesure de remplir les engagements financiers pris dans le budget approuvé, et à même d'identifier des opportunités et les secteurs nécessitant des mesures correctives.
- (c) il examine chaque année les états financiers de l'IPPF et fait une recommandation au Conseil d'administration ;
- (d) il reçoit les rapports des auditeurs internes et externes ;
- (e) il examine les rapports d'audit interne et externe, leurs stratégies et leurs plans ;
- (f) il examine le budget annuel et le recommande à l'approbation du Conseil d'administration.
- (g) il recommande au Conseil d'administration, suite à un appel d'offre, la nomination du cabinet d'audit externe tous les 3 ans et dans l'intervalle recommande tous les ans que le cabinet soit reconduit ;
- (h) il débat de toute question qui lui semble appropriée, mais en particulier de tous les problèmes et/ou réserves qu'il peut avoir en ce qui concerne les rapports, les stratégies, les plans et/ou le travail des auditeurs internes et externes en général ;
- (i) il examine et débat de tous les rapports liés à la gestion financière qu'il reçoit de la Commission britannique de surveillance des œuvres de bienfaisance (Charity Commission) et de tout autre organe de réglementation et/ou des donateurs de l'IPPF ; ceci en tenant compte des réponses aux rapports qui pourraient avoir été communiquées par le/la Directeur(ice) général(e) et/ou le Secrétariat de l'IPPF ;
- (j) il examine toutes les propositions de modification aux règlements financiers de l'IPPF, y compris toute proposition cherchant à modifier la délégation de la responsabilité financière ;
- (k) il revoit le tableau des pertes, compensations et autres paiements spéciaux et fait des recommandations à ce propos au Conseil d'administration ;
- (l) il surveille les politiques de l'IPPF en ce qui concerne les normes de pratiques commerciales afin que le Conseil d'administration soit assuré que l'IPPF respecte les meilleures pratiques professionnelles et commerciales ;

- (m) il revoit tous les ans le processus mis en place par le Secrétariat pour identifier les risques majeurs auxquels l'organisation doit faire face ainsi que les mesures prises pour mettre des contrôles en place afin d'atténuer ces risques.

### **B. Le premier Comité des nominations, de la gouvernance et des membres (CNGM)**

Le CNGM est composé d'un maximum de sept membres avec droits de vote. La majorité d'entre eux ont une expérience des questions d'affiliation et de droit et sont issus des AM. Deux membres du Conseil d'administration siègent à ce comité avec droits de vote.

Le CNGM est chargé du processus de formation de ce comité et il veille à ce que deux des sept (2/7) membres de celui-ci soient renouvelés tous les trois ans selon la clause de rotation. Le CNGM élit son/sa Président-e parmi ses membres votants au cours de sa première réunion. Le CNGM se réunit deux fois par an.

Le Comité des nominations, de la gouvernance et des membres a les pouvoirs, fonctions et responsabilités suivants :

- (a) il recrute les administrateurs conformément à des directives claires et approuvées, dont le planning de la succession ;
- (b) il supervise un processus régulier d'évaluation de l'efficacité du Conseil et de ses membres ;
- (c) il revoit périodiquement les règlements et règlements de procédures ;
- (d) il élabore des lignes directrices et des modalités en matière de suivi et d'examen du respect par les associations membres des normes approuvées des membres de l'IPPF ;
- b) il élabore des lignes directrices et des modalités appropriées en ce qui concerne la ré-accréditation des associations membres ;
- (c) il rend compte au Conseil de gouvernance de la mise en œuvre et de l'efficacité des questions indiquées aux paragraphes (a) et (b) ;
- (d) il propose, s'il le juge approprié, des recommandations au Conseil d'administration concernant toute association membre qui ne parvient pas à respecter les obligations des membres ;
- (e) il reçoit et examine toute proposition d'amendement aux normes approuvées des membres de l'IPPF et en fait un rapport au Conseil d'administration ;
- (f) il revoit et approuve les statuts des associations membres, ainsi que les amendements à ces statuts ;
- (g) il étudie et revoit les demandes d'adhésion en qualité de membre associé ou de plein droit de la Fédération et fait des recommandations en la matière si cela est jugé utile ;
- (h) il peut arbitrer tout conflit entre une association membre et son bureau régional et/ou entre une association membre et un organe ou un comité de l'IPPF ;
- (i) après considération, il fait des recommandations concernant le montant de la cotisation annuelle aux titrex de membre associé et de membre de plein droit, ainsi que pour les autres dus qu'il peut lui être nécessaire d'imposer de temps à autre ;
- (j) l'une des prérogatives du Comité est de pouvoir déléguer quelque question que ce soit figurant aux paragraphes (a) à (i) de la façon qui lui semble la plus appropriée.



 **IPPF**

**IGRC**