



Réformer le modèle d'allocation des ressources de l'**IPPF** pour un financement non restreint efficace

Examen et proposition

Préparé par :

Commission indépendante d'allocation des ressources

Octobre 2019

1.	AVANT-PROPOS	4
2.	RÉSUMÉ ANALYTIQUE	6
3.	CONTEXTE	10
3.1	MANDAT	11
3.2	MÉTHODOLOGIE ET CALENDRIER	12
4.	LE FINANCEMENT DE L'IPPF	13
4.1	LE CADRE STRATÉGIQUE	13
4.2	FINANCEMENT GLOBAL DE L'IPPF	14
4.3	L'APPROCHE ACTUELLE DE L'ALLOCATION DES FONDS NON RESTREINTS	15
4.3.1	<i>Allocation des ressources par formule</i>	15
4.3.2	<i>Financement basé sur la performance</i>	16
5.	ÉNONCIATION DU PROBLÈME	17
6.	EXEMPLES COMPARATIFS	18
7.	CONSULTATIONS	21
8.	PROPOSITION	24
8.1	FONDEMENT	24
8.2	PRINCIPES UTILISÉS POUR FAÇONNER LA CONCEPTION DU MODÈLE	24
8.3	APERÇU DU MODÈLE PROPOSÉ	25
8.4	PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE CONCEPTION ET JUSTIFICATION	28
8.5	AVANTAGES ATTENDUS DU NOUVEAU MODÈLE	32
8.6	RECOMMANDATIONS POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	33
8.7	SUGGESTIONS POUR LA PHASE 2	33
9.	ANNEXES	35
	ANNEXE 1. RÉSULTATS STRATÉGIQUES DE L'IPPF.	35
	ANNEXE 2 : ANALYSE DE LA FAÇON DONT LES FONDS NON RESTREINTS SONT ALLOUÉS AUJOURD'HUI	37
	APERÇU DE L'ALLOCATION DES FONDS NON RESTREINTS	37
	ANALYSE DES SUBVENTIONS AUX ASSOCIATIONS MEMBRES	39
	ANNEXE 3. COMPOSANTES DE LA CONCEPTION DU FINANCEMENT BASÉ SUR LA PERFORMANCE	43
	ANNEXE 4 : ENQUÊTES	44
	RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	44
	CONSULTATIONS	47
	ANNEXE 5 : AUTRES MODÈLES ET APPROCHES DE CONCEPTION PRIS EN CONSIDÉRATION	56

Acronymes essentiels

AM	Association membre
ARO	Bureau régional de l'Afrique
AWRO	Bureau régional du monde arabe
BC	Bureau central
BP	Business Plan
BR	Bureau régional
CG	Conseil de gouvernance
DLT	Équipe de leadership des directeurs
ENRO	Bureau régional du réseau européen
ESEAOR	Région Asie de l'Est et du Sud-Est et Océanie
IGRC	Commission indépendante de réforme de la gouvernance
IRAC	Commission indépendante d'allocation des ressources
PC	Partenaire de collaboration
RE	Réseau européen
SAR	Région d'Asie du Sud
SARO	Bureau de la Région d'Asie du Sud
SDSR	Santé et droits sexuels et reproductifs
WHR	Région Hémisphère occidental

1. Avant-propos

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

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

- Le Cadre stratégique de l'IPPF (2016-2022), avec ses quatre objectifs de résultats ambitieux, assure une structure solide de vision et d'orientation.
- Le Business Plan de l'IPPF, avec ses sept solutions et ses questions transversales, « fournit une feuille de route claire pour transformer l'IPPF » en cherchant à « améliorer radicalement la performance en pilotant la planification des activités et en libérant des capacités dans toute l'organisation », changeant ainsi le comportement et la culture organisationnelle.
- Il existe une tendance croissante des bailleurs de fonds à l'égard du financement basé sur les résultats qui exige que l'IPPF soit plus efficace, gérée de manière stricte et compétente sur le plan commercial.
- L'égalité entre les sexes et les droits de l'homme sont au centre de l'Agenda 2030 et des Objectifs de développement durable, offrant une nouvelle opportunité pour l'IPPF et ses associations membres (AM) de contribuer à un monde plus juste, équitable et viable, pour que personne ne soit laissé pour compte.

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

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

Gillian Greer (CBE, MNZM, PhD)

Présidente de la Commission indépendante d'allocation des ressources

La Commission indépendante d'allocation des ressources¹

Gillian Greer (Présidente) : Ancienne membre du conseil d'administration de NZORD, ayant acquis une vaste expérience des organisations à but non lucratif. Elle a été directrice générale de Volunteer Service Abroad (VSA) pendant cinq ans, ainsi que directrice générale de la Fédération Internationale pour la Planification Familiale (IPPF) (Londres) et directrice générale de Family Planning New Zealand, du conseil national des femmes de la Nouvelle-Zélande et de Rare Disorders New Zealand. Elle siège au conseil d'administration de la société Evofem Biosciences cotée à l'indice Nasdaq.

Mark Pearson : Économiste de la santé indépendant. Auparavant spécialiste principal, Économie et financement, travaillant pour Mott Macdonald, conseiller en santé et économie/économiste de la santé au DFID.

Fadoua Bakhadda : Directrice exécutive, membre de l'IPPF, Association marocaine du planning familial (AMPF). L'Association marocaine du planning familial est au cœur de la promotion du planning familial au Maroc depuis des décennies.

Ton Coenen : Directeur exécutif, Rutgers, membre de l'IPPF aux Pays-Bas. Ton Coenen était auparavant directeur exécutif du Fonds de lutte contre le sida, STI AIDS the Netherlands et STOP AIDS NOW!. Auparavant, il a travaillé, entre autres, pour le Service de santé publique des Pays-Bas (GGD Nederland) et la Fondation pour lutter contre les IST (Stichting Soabestrijding). Jusqu'en 2016, Ton Coenen était membre du conseil d'administration du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme.

Anders Nordström : Ambassadeur pour la santé mondiale au ministère des Affaires étrangères à Stockholm. Il a travaillé pour l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (Sida) pendant 12 ans, dont trois ans comme conseiller régional en Zambie et quatre ans comme responsable de la division de la Santé à Stockholm. En 2002, Anders Nordström, en tant que directeur exécutif par intérim, a créé le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme en tant qu'entité juridique.

Kobe Smith : Représentant des jeunes au Conseil d'administration de l'IPPF. Titulaire d'un diplôme d'Associate Degree en études commerciales et d'un diplôme d'examen de compétences avancées en études caribéennes. Il travaille actuellement à la Guyana Bank for Trade and Industry Limited à titre d'enquêteur subalterne en matière de conformité. Kobe Smith a remporté les prix suivants : Prix international du Duc d'Édimbourg pour la jeunesse (Bronze Standard),

Sharman Stone : Ex-membre du Parlement fédéral de l'Australie de 1996 à 2016. En janvier 2017, elle a été nommée au poste d'Ambassadrice d'Australie pour les femmes et les filles. Ancienne présidente du Comité des femmes des parlementaires de l'Asie-Pacifique pour la population et le développement pour faire avancer la cause de l'autonomisation des femmes ; vice-présidente du Groupe parlementaire Asie-Pacifique pour la population et le développement. Elle est également conseillère indépendante auprès du Conseil de gouvernance de l'IPPF.

Nutan Wozencroft : Directrice financière à l'UNESCO à Paris. Elle est comptable agréée et a à son acquis plus de 30 ans d'expérience en développement des affaires, systèmes d'information de gestion, gestion de projets, vérification et évaluation.

¹ La Commission était soutenue par Varun Anand, Fatma Douri, Casper Erichsen et Helen Young.

2. Résumé analytique

L'allocation de revenu non restreint selon la formule actuelle est demeurée relativement inchangée depuis son introduction en 1997. Le présent rapport décrit les efforts déployés par la Commission pour comprendre le modèle actuel, la façon dont il a été perçu, appliqué et critiqué, y compris les tentatives antérieures de le modifier. Le rapport explore également des exemples comparatifs d'autres fonds mondiaux et modèles d'allocation. Enfin, il présente la proposition de la Commission pour un modèle visant à améliorer l'allocation des fonds non restreints dans l'ensemble de la Fédération.

Au cours d'un examen de quatre mois, qui a comporté de vastes consultations, la Commission a entendu des témoignages convaincants de tous les coins de la Fédération et de parties prenantes clés. L'approche actuelle en matière d'allocation n'est pas bien comprise, elle n'est pas appliquée uniformément dans les régions et il y a de sérieuses préoccupations au sujet de la transparence du processus décisionnel. De l'avis général, le modèle d'allocation des ressources n'est plus adapté aux besoins. De l'avis de la Commission, il y a peu de preuves que la formule actuelle assure l'utilisation la meilleure et la plus stratégique des fonds restreints dont dispose la Fédération.

La Commission propose donc de remplacer le modèle par un modèle plus souple, plus transparent et plus étroitement aligné sur les résultats stratégiques de la Fédération.

Au cours des mois de septembre et d'octobre, la Commission a communiqué son rapport préliminaire à la Fédération et sollicité des commentaires sur ses ébauches de recommandations, y compris un modèle fondé sur les considérations et les critères susmentionnés. Les commentaires en retour ont donné à réfléchir et ont été constructifs.

Sur les 99 répondants des AM, seulement 3,30 % étaient d'avis que le modèle proposé ne fonctionnerait pas. Au total, 47 % des AM ont exprimé directement leur soutien au modèle. Les caractéristiques prisées de celui-ci comprenaient l'utilisation de trois flux désignés et le fait que, dans le cadre du Flux 1, le Secrétariat et les AM étaient sur un pied d'égalité. Cependant, 48 % des répondants ont assorti de réserves leur soutien au modèle.

Les principaux points litigieux étaient les suivants :

1. Restrictions du Flux 1 au financement des pays à revenu intermédiaire supérieur.
2. Transition et répercussions possibles du changement sur le financement actuel de certaines AM.
3. Manque de clarté au sujet du plaidoyer et du travail lié aux droits.
4. Clarté limitée de la formule, et Phase 2.

La Commission a examiné ces préoccupations et a apporté les changements suivants à la proposition finale :

1. Élargir l'admissibilité au Flux 1 pour inclure les pays à revenu intermédiaire supérieur.
2. Introduire une mise en œuvre progressive plus définie du modèle, y compris des recommandations sur une période de transition pour atténuer les scénarios financiers de type « au bord du gouffre » qui pourraient compromettre les programmes.
3. Clarifier les utilisations des Flux 1 et 2 afin d'y inclure les activités de plaidoyer et les droits qui y sont liés.
4. Proposer des critères de formule à prendre en compte dans la Phase 2 de la réforme.

Le modèle révisé proposé par la Commission vise à améliorer plutôt qu'à limiter l'utilisation de ces fonds non restreints. Le modèle permettra à l'IPPF d'accélérer ses travaux sur la santé et les droits sexuels et reproductifs (SDSR) afin d'atteindre ses objectifs stratégiques ambitieux pour 2022. Fait important, le modèle offre la possibilité de mieux tirer parti d'autres ressources restreintes et, ce faisant, d'obtenir de meilleurs résultats et en plus grand nombre.

Le changement le plus important qui est proposé est que le financement non restreint passera d'une simple allocation basée sur une formule à un modèle d'allocation plus souple fondée sur le flux. Il s'agira d'un modèle mixte combinant une formule et des approches basées sur des propositions.

La Commission recommande l'introduction d'un modèle qui alloue des ressources non restreintes à travers trois flux :

Le Flux 1 représentera au moins 80 % du financement total non restreint et aidera les AM et les partenaires de collaboration² dans les pays à revenu intermédiaire inférieur ou supérieur³ à assumer leur rôle fondamental en matière de SDSR (services de SSR, ESC, plaidoyer). Il financera également les fonctions de base du Secrétariat afin de lui permettre d'appuyer les AM. Les subventions aux AM seront attribuées au moyen d'une formule transparente qui mettra l'accent sur les besoins non satisfaits en matière de SDSR⁴. Les fonds seront accordés en fonction de plans triennaux et d'allocations approuvées, offrant à la fois prévisibilité et transparence.

Les critères exacts pour la formule du Flux 1 seront élaborés à la Phase 2. Dans ce cadre-là, il conviendra également de planifier la transition pour faciliter le fonctionnement des AM qui sont confrontées à des baisses de financement. Un modèle de transition en douceur sera également élaboré à la Phase 2.

Le Flux 2 est un fonds stratégique, qui fournira des fonds sur la base d'une proposition concurrentielle à toutes les AM et partenaires de collaboration. Il mettra l'accent sur les aspects de la stratégie qui nécessitent un soutien supplémentaire, par exemple pour éliminer les obstacles tels que les attaques de l'opposition ou une législation ou des recherches préjudiciables. Il sera également axé sur les innovations qui peuvent être reproduites et qui aideront l'IPPF à mettre en œuvre sa stratégie.

Le Flux 3 fournira des fonds pour la résilience, la préparation aux situations d'urgence et l'intervention initiale en cas d'urgence. Il sera accessible à toutes les AM et tous les partenaires de collaboration.

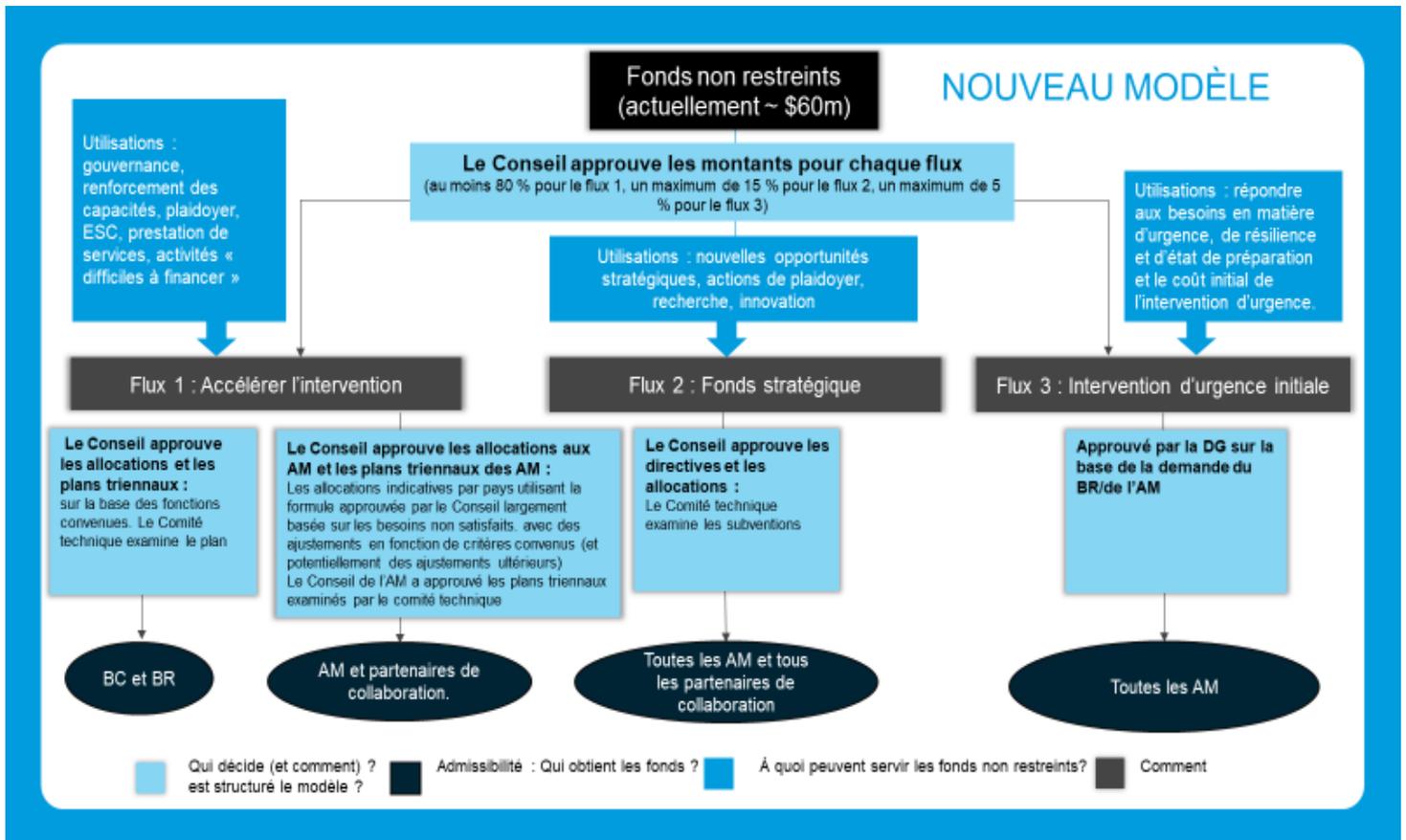
L'instance de gouvernance approuvera les allocations entre les trois flux de financement. Un Comité technique issu de la Fédération sera créé et conseillera le Conseil et l'équipe dirigeante de l'IPPF. Les bureaux régionaux (BR) fourniront un soutien et des conseils techniques ([voir plus de détails à la section 8.4 ci-dessous](#)).

² Les partenaires de collaboration sont des partenaires avec lesquels l'IPPF travaille, mais ne sont pas accrédités; certains reçoivent un financement non restreint de l'IPPF dans le cadre d'un protocole d'accord élaboré avec le BR et approuvé par le Comité exécutif régional.

³ Les principaux donateurs gouvernementaux de fonds non restreints de l'IPPF sont membres du Comité de l'aide au développement de l'OCDE, qui applique des règles strictes concernant les bénéficiaires de l'APD – seuls les pays dont le RNB par habitant est de 11 455 de dollars E.U. sont admissibles. Cependant, l'IPPF obtient également un financement non restreint d'autres sources, qui n'ont pas de critères de qualification permettant ainsi à l'IPPF d'investir des fonds non restreints dans toutes les AM.

⁴ Par besoins non satisfaits, nous faisons référence aux besoins en matière de SDSR définis au sens large. Aucun indicateur de remplacement n'est proposé pendant cette phase. Ils seront définis au cours de la Phase 2.

La Commission a l'intention de mettre en œuvre le modèle de manière totalement transparente et de le soumettre à un examen et à une évaluation périodiques.



La Commission est d'avis que le modèle proposé améliorera l'efficacité et accélérera la réalisation des objectifs stratégiques de la FIPP de la manière suivante :

- **Mieux cibler le financement non restreint** dans les secteurs qui en ont le plus besoin au moyen d'une formule mixte et d'une approche axée sur les propositions, et mettre l'accent sur les services et d'autres rôles comme l'ESC et le plaidoyer qui sont « difficiles à financer ».
- **Meilleure planification et prévisibilité des ressources**, en utilisant l'expertise des BR et d'un comité technique pour aider à élaborer des plans triennaux bien élaborés et pertinents qui répondent le mieux aux défis des pays.
- **Veiller à ce que le BC, les BR et les AM mettent en œuvre les plans** en renforçant le suivi des progrès par rapport aux objectifs et en s'appuyant sur le financement basé sur la performance existant.

Le modèle apporte également divers autres avantages :

- **L'« AM-Centricité »** : Les AM sont au cœur du modèle d'AR proposé, et le renforcement de leur capacité de veiller à ce que « personne ne soit laissé pour compte » est un élément clé.
- **Plus de transparence dans le financement du Secrétariat** : transparence concernant l'allocation des ressources au Secrétariat, dont le rôle en tant que facilitateur des AM sera clarifié et renforcé.
- **Des résultats plus probants à travers l'ensemble de la Fédération** : une approche du financement plus globale fondée sur la performance, avec un plus large éventail d'indicateurs de performance clés qui mesureront les contributions à la mission de l'IPPF.
- **Des changements de culture positifs** : un financement non restreint sera planifié et chiffré, de sorte que les AM et le Secrétariat soient plus stratégiques et alignés les uns avec les autres ; les AM, les bureaux régionaux et le bureau central (BC) soumettront tous des plans,

dans une approche plus équitable de l'allocation des ressources et une approche plus collaborative de la prestation.

- **Une pertinence continue** : le modèle sera agile et dynamique, au moyen d'examens réguliers et de modifications.

Si ce modèle est adopté par l'IPPF, il y aura une Phase 2 consultative de la réforme dans laquelle d'autres détails seront développés. La Phase 2, par exemple, tiendra compte des détails précis et complets du modèle, notamment :

- L'élaboration détaillée de la formule d'allocation (choix des indicateurs/combinaison d'indicateurs, application des indicateurs à toute formule, introduction progressive de toute formule, collecte et qualité des données).
- L'élaboration de lignes directrices pour les propositions des Flux 2 et 3.
- L'examen de l'approche de financement basé sur la performance.

Recommandations pour adoption par l'Assemblée générale

[Voir la section 8.6.](#)

3. Contexte

Appartenant à des intérêts locaux et connectés sur le plan international, l'IPPF est une organisation de premier plan qui fournit des services à l'échelle mondiale et se consacre à la promotion et à la défense de la santé et des droits sexuels et reproductifs : une Fédération mondiale de 134 associations membres, à laquelle collaborent plus de 29 000 employés et des centaines de milliers de bénévoles qui travaillent avec des collectivités et des particuliers dans le monde entier. En 2017, les programmes de l'IPPF ont permis d'éviter respectivement 11 515 décès de mères et 66 695 décès d'enfants. La valeur de ces avantages est estimée de façon prudente à 11 milliards de dollars E.U.

La récente crise de gouvernance et de réputation de l'IPPF met en péril une grande partie de cette action. Heureusement, le Conseil de gouvernance (CG) a convenu en mai 2019 qu'une Fédération mieux responsabilisée, plus agile et modernisée est essentielle à sa survie. Il a élaboré un processus de transformation sur une période de six ans, en prévision d'un plan de réformes radicales de la gouvernance et des finances dans le but de permettre à la Fédération de mieux réaliser son potentiel et mettre au point son Cadre stratégique.

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

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

Les subventions non restreintes sont une ressource particulièrement précieuse (voir le tableau ci-dessous) bien que, comme elles représentent environ 60 millions de dollars E.U. par an, elles ne constituent qu'une contribution relativement modeste au financement global de l'IPPF dans son ensemble.

Les avantages du financement non restreint

	Avantages
Gains d'efficience	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ce financement permet à l'IPPF d'allouer des ressources rapidement et de manière responsable, et aussi d'affecter davantage de ressources à des interventions réussies (souvent développées dans le cadre de projets restreints à court terme). ▪ Il permet aux AM de planifier à plus long terme, en élaborant des stratégies durables répondant véritablement aux besoins. ▪ Il permet aux AM d'exécuter un programme de base en raison de la prévisibilité du financement non restreint, ce qui évite des coûts de démarrage et de clôture élevés. ▪ Il permet aux AM d'établir des relations à long terme avec les gouvernements et les autres parties prenantes, ce qui permet d'obtenir de meilleurs résultats communs.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il réduit les coûts de mobilisation des ressources liés à la collecte et à la gestion des fonds restreints.
Flexibilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ce financement donne aux AM de l'IPPF la flexibilité et la liberté de fournir une gamme de services à divers groupes défavorisés, souvent en utilisant des approches novatrices. ▪ Il permet aux AM de compléter et de soutenir la prestation de services aux personnes pauvres et vulnérables par le biais de leur travail de plaidoyer ; du fait que de nombreuses initiatives de plaidoyer peuvent être une question d'opportunité, un financement non restreint pour répondre à ces possibilités ou défis est essentiel. ▪ Il permet aux AM d'intégrer le plaidoyer dans leur programme principal, ainsi que d'autres actions qui ont commencé dans le cadre d'un projet restreint. ▪ Il permet aux AM d'être flexibles, d'adapter et d'affiner leurs programmes en fonction des besoins ; cela est particulièrement vrai lorsque les AM ont fait des interventions d'urgences.
Renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il est essentiel pour soutenir le renforcement des institutions et des systèmes, renforcer l'infrastructure et les compétences de la Fédération. ▪ Il finance des fonctions pour lesquelles il est par ailleurs difficile de trouver un financement pour, par exemple, la gouvernance, les systèmes financiers, le S&E, la collecte de données.

Cependant, le modèle qui détermine comment le financement non restreint est alloué est désuet. Approuvé en 1997, il a été révisé pour la dernière fois en 2004, et cette révision a entraîné des changements minimes. Le modèle est statique et repose sur une formule fixe et n'est pas appliqué uniformément dans toutes les régions.

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

3.1 Mandat

Telle était la mission de la Commission :

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

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

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

Le présent rapport expose les grandes orientations de ce modèle futur. La Phase 2, qui devrait suivre la réunion de Delhi en novembre, portera sur les détails opérationnels du modèle. Même si des questions de financement plus vastes et des décisions sur la façon de modéliser le portefeuille de projets restreints et de mieux « intégrer » le financement bilatéral des membres seraient utiles, ces considérations ne devaient pas être prioritaires au cours de cette première phase. Elles constitueront des recommandations pour la Phase 2, où le financement restreint sera également envisagé. De même, les questions liées aux cotisations des membres ou à d'autres options possibles pour contribuer au financement du Secrétariat ne doivent pas être examinées dans ce calendrier, mais dans le cadre d'une génération de revenus élargie et d'autres questions liées au financement durable⁵.

3.2 Méthodologie et calendrier

L'examen a été mené par une commission de huit personnes (l'IRAC), composée d'experts indépendants, de représentants des associations membres, de donateurs, d'une représentante des jeunes, assistés par le personnel de soutien du Secrétariat.

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

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

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

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

⁵ Le renforcement des capacités en matière de mobilisation des ressources pour les AM sera également une condition préalable à l'accroissement de la viabilité financière à long terme. Les deux ou trois prochaines années seront cruciales à cet égard et la préparation de propositions et de plans de travail pour un financement non restreint fera partie intégrante du renforcement de cette capacité.

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

La Commission a également dirigé des webinaires et des réunions d'approfondissement avec des employés régionaux et des DE de la région du Monde arabe, de l'EN et de l'EN, et des représentants de certaines AM, ainsi que des réunions virtuelles et des réunions en personne avec le Bureau central et d'autres participants, en mettant particulièrement l'accent sur la participation des jeunes à la gouvernance de l'IPPF.

L'étude a été réalisée dans le cadre d'un vaste processus de consultation qui comprenait un forum interactif sur le site Web permettant la participation ouverte de toutes les parties prenantes et une enquête en ligne à laquelle toutes les AM, tous les bénévoles et le personnel ont été encouragés à participer. Au total, 200 enquêtes vérifiées ont été réalisés à chaque cycle de consultation, dont plus de 50 % provenaient d'AM et, en très grande majorité, d'administrateurs, de présidents de conseil d'administration et de représentants des jeunes.

Voici les principales dates des enquêtes en ligne :

25 juillet	Lancement de l'enquête
28 août	Clôture de l'enquête
16 septembre	Rapport préliminaire finalisé
24 septembre	Enquête de consultation secondaire
4 octobre	Enquête de consultation secondaire close

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

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

La Commission a présenté des rapports d'étape au COEX à intervalles réguliers.

4. Le financement de l'IPPF

4.1 Le cadre stratégique

L'IPPF a été fondée comme un moyen pour les associations membres de renforcer leur travail par la collaboration en 1952. L'IPPF se compose aujourd'hui d'AM juridiquement indépendantes, soutenues par un Secrétariat du Bureau Central et les Bureaux Régionaux (BC et BR). L'IPPF en tant qu'entité juridique est une association caritative enregistrée au Royaume-Uni et n'a de

responsabilités financières que pour les fonds qui transitent par le BC. Ce n'est qu'en 1966 que le BC a également assumé la fonction consistant à lever des fonds pour l'ensemble de la Fédération.

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

Les résultats et les valeurs du [Cadre stratégique 2016-2022](#) guident actuellement les priorités de l'IPPF dans son ensemble⁶. Bien qu'une partie de la mise en œuvre soit effectuée par le Secrétariat, l'exécution en fonction du Cadre stratégique est principalement effectuée par les AM, qui fournissent un large éventail de services, du plaidoyer à la prestation directe de services de santé sexuelle et reproductive (SSR). En 2018, l'IPPF a fourni un total de 223,2 millions de services dans le monde.

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

4.2 Financement global de l'IPPF

Le financement de l'IPPF en tant que fédération provient de plusieurs sources. Les gouvernements et les donateurs institutionnels fournissent un financement restreint et illimité par l'intermédiaire du Secrétariat, mais comme les donateurs localisent de plus en plus leur soutien, ils fournissent également un montant considérable de financement directement aux AM au niveau des pays. D'autres AM qui se trouvent dans des pays qui ne correspondent pas aux priorités des donateurs sont moins susceptibles d'être financées. Certains AM génèrent également des revenus importants grâce aux honoraires des services, à la vente de produits de base, aux contrats avec les gouvernements nationaux et aux subventions des fondations privées et du secteur des entreprises, mais pour d'autres pays où la SDRS n'est pas une priorité du gouvernement et où les clients sont trop désavantagés pour payer ou contribuer à des initiatives de financement, ce revenu indépendant n'est pas possible.

Étant donné que l'IRAC met l'accent sur les fonds non restreints, l'analyse établit la situation financière des AM bénéficiaires d'une subvention non restreinte. Cela ne présente qu'une image partielle, car les progrès réalisés par rapport aux indicateurs de performance du cadre stratégique de l'IPPF incluent la contribution de toutes les AM (qu'elles reçoivent ou non des subventions non restreintes).

⁶ Les progrès par rapport aux résultats clés sont présentés à l'annexe 1, qui décrit également les progrès par rapport aux indicateurs stratégiques antérieurs dont certains ont été retenus.

En 2018, le Secrétariat a enregistré un revenu total de 133 millions de dollars E.U., tandis que les AM recevant des subventions non restreintes ont mobilisé un revenu local d'environ 264,3 millions de dollars E.U.⁷. Sur les 60 millions de dollars E.U. de financement non restreint du Secrétariat, un peu plus de 40 millions de dollars E.U. ont été alloués aux AM⁸.

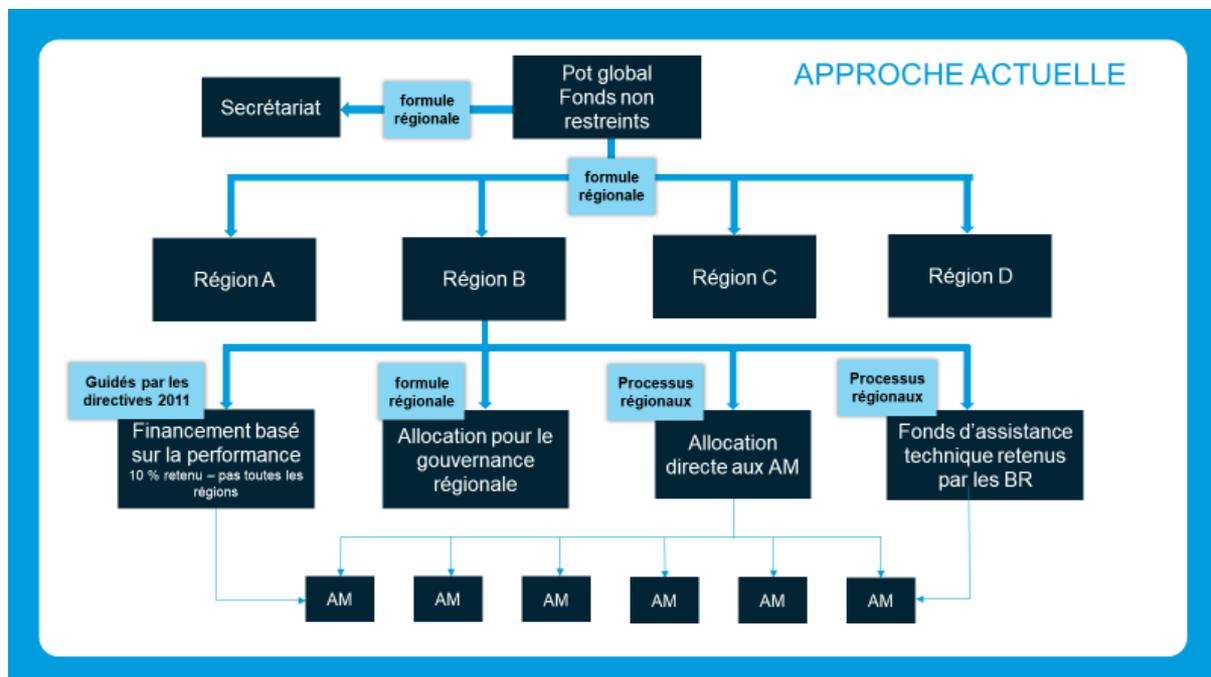
La grande majorité du revenu total des AM en 2018, soit 321 millions de dollars E.U., provenait de sources nationales, et les revenus provenant de la collecte de fonds locale et des frais/produits de base à eux seuls représentaient plus de 142 millions de dollars E.U. En 2018, le soutien total des donateurs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

Comme nous l'avons montré plus loin, il existe une grande variabilité dans la façon dont chaque AM est financée – certaines dépendent fortement des subventions non restreintes de l'IPPF, d'autres ont les compétences et l'expérience leur permettant de générer des revenus à partir d'un éventail diversifié de sources. Les tendances récentes des allocations aux AM sont présentées à l'annexe 2.

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

4.3.1 Allocation des ressources par formule

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



⁷ Étant donné que la Commission s'occupait prioritairement des fonds non restreints, elle ne s'est focalisée que sur les AM et les partenaires de collaboration non subventionnés.

⁸ Cela ne tient pas compte des fonds que les régions retiennent pour l'assistance technique qui, en théorie, est dépensée pour le compte des AM.

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

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

- la contribution des adolescentes à l'ISF (indice synthétique de fécondité) (1 à 8 % = faible, 9 à 14 % = moyenne, 15 à 20 % = élevée).
- le % de personnes atteintes du VIH (femmes enceintes et professionnelles du sexe/ travailleuse du sexe)
- l'avortement (restrictions légales HML, niveau de mortalité lié à l'avortement 6%, 6-20%, 20%+).

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

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

L'intention était que les BR utilisent la même approche pour l'attribution des AM, mais cela ne semble pas avoir été mis en œuvre, et il n'y a aucun souvenir institutionnel de la façon dont le modèle actuel a été calculé en fin de compte. Les implications de ces modifications sont présentées ci-dessous.

Formule actuelle de l'allocation

Emplacement	AM	Secrétariat	Gouvernance	Total
Afrique	44,5 %	24,4 %	12,1 %	37,3 %
Monde arabe	10,0 %	7,6 %	7,3 %	9,1 %
ESEAOR	9,5 %	5,6 %	5,0 %	8,1 %
Europe	4,0 %	10,6 %	7,0 %	5,8 %
Asie du Sud	16,0 %	7,3 %	2,9 %	13,0 %
WHR (région de l'Hémisphère occidental)	16,0 %	10,9 %	8,0 %	14,1 %
Bureau central/Londres	0,0 %	33,6 %	57,7 %	12,6 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

4.3.2 Financement basé sur la performance

Afin d'encourager une meilleure performance, l'approche a été modifiée en 2011 pour intégrer un élément de financement basé sur la performance (FBP). Cela représente généralement de 5 à 10 %

des allocations reçues par les AM (voir le résultat 4 à l'annexe 1). Il y avait un certain nombre de caractéristiques de conception dans l'approche, y compris l'allocation aux BR d'environ 10 % du financement non restreint alloué aux AM, à titre de frais de gestion du FBP (Financement basé sur la performance) (voir d'autres caractéristiques dans l'annexe 3).

Le financement basé sur la performance dans l'IPPF a été mis à l'essai dans huit AM⁹ à partir de 2011, et une décision a été prise en 2012 d'élargir l'approche adoptée à l'échelle de toute la Fédération (à l'exception de la région du Monde arabe). Recommandations clés issues d'un examen ultérieur¹⁰ axé sur :

- des mesures visant à renforcer la capacité institutionnelle de mettre en œuvre efficacement le FBP
- des modifications à sa conception pour renforcer les incitations à une meilleure performance (y compris des rapports plus fiables et de meilleure qualité sur la performance)
- des mesures visant à améliorer la prévisibilité du financement

Des préoccupations ont été exprimées quant à cette approche. Certaines parties prenantes avaient le sentiment qu'elle favorisait des mesures quantitatives de production plus faciles à mesurer, au détriment de critères importants mais difficiles à mesurer comme la qualité et l'équité. Des préoccupations se sont également exprimées quant à sa partialité tendant à s'entretenir à l'égard d'AM fortes et très performantes, tout en ne soutenant pas les AM à fort potentiel. Néanmoins, de nombreuses AM ont indiqué qu'elles appuyaient le FBP.

5. Énonciation du problème

Au cours d'un examen de quatre mois, qui a comporté de vastes consultations, la Commission a entendu des témoignages convaincants de tous les coins de la Fédération et de parties prenantes clés. L'approche actuelle en matière d'allocation n'est pas bien comprise, elle n'est pas appliquée uniformément dans les régions et il y a de sérieuses préoccupations au sujet de la transparence du processus décisionnel. De l'avis général, le modèle d'allocation des ressources n'est plus adapté aux besoins. De l'avis de la Commission, il y a peu de preuves que la formule actuelle assure l'utilisation la meilleure et la plus stratégique des fonds restreints dont dispose la Fédération.

Nous sommes d'avis qu'il y a un mandat clair pour le changement, et nous ne pouvons pas dire que le modèle actuel offre la meilleure utilisation possible des fonds non restreints pour les résultats du cadre stratégique.

⁹ initialement la Bolivie, l'Ouganda, l'Inde et le Ghana. L'Albanie, la Barbade, le Cambodge et la Palestine en 2012.

¹⁰ Eichler, Rena, Susan Gigli, Jenna Wright. Septembre 2016. *Renforcer la performance grâce à l'Initiative de financement basé sur la performance de l'IPPF : Éléments d'observation et recommandations*. Bethesda, Maryland : Projet de gouvernance et de financement de la santé, Abt Associates Inc

Voici quelques recommandations à court terme :

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

Malgré leur rôle modeste dans le financement global des activités de l'IPPF, les fonds non restreints sont une ressource particulièrement précieuse compte tenu de leur flexibilité. Et pour les petites AM dans des pays présentant des défis particulièrement difficiles à relever, avec des clients à faible revenu et peu de chances d'obtenir des financements par d'autres canaux, un financement non restreint leur permet d'offrir des services de SDRS ou de plaider ou de l'ESC qui autrement ne seraient pas disponibles ou accessibles; il est essentiel que cela continue.

Toutefois, la relation entre l'allocation de fonds non restreints et les besoins non satisfaits en matière de SDRS n'est pas particulièrement prononcée, et l'accent mis sur la performance semble dans la plupart des cas récompenser les AM réalisant la prestation d'un grand nombre de services.

La dépendance des pays à l'égard des fonds non restreints varie considérablement, que ce soit en raison d'importantes allocations de fonds non restreints ou d'un manque d'accès à d'autres ressources. Dans les deux cas, de nombreux AM dépendent fortement d'un financement illimité : jusqu'à 30 % de toutes les AM sondées dépendent de 80 à 100 % du financement provenant de l'IPPF, ce qui est particulièrement vrai dans les pays à faible revenu où :

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

Une question clé pour l'IPPF est de savoir comment elle peut aider ces AM à améliorer leur capacité à évoluer vers un financement plus durable. L'IPPF doit également veiller à ne pas pénaliser les AM qui réussissent à lever leurs propres fonds.

Le modèle actuel n'offre pas de prévisibilité : il y a des fluctuations importantes d'une année à l'autre, et même le financement basé sur la performance est souvent en grande partie hors de contrôle des AM. Chaque AM adopte également des approches très différentes pour atteindre les objectifs stratégiques de l'IPPF, et il n'y a pas suffisamment de preuves que les fonds non restreints soient maximisés ou utilisés stratégiquement. Le nouveau modèle d'allocation des ressources sera mis en place progressivement, et il y aura suffisamment de temps pour régler ces questions et élaborer des mesures pour réduire autant que possible certains de ces défis.

6. Exemples comparatifs

La Commission a mené de vastes consultations, a examiné les modèles d'allocation dans des organisations semblables et a envisagé un certain nombre d'approches possibles pour l'IPPF. Les principales constatations sont présentées ci-dessous – vous trouverez plus de détails à l'annexe 4.

En examinant les méthodes d'allocation des ressources d'autres organisations, la Commission a constaté une certaine pertinence par rapport à la situation de l'IPPF. Dans le cadre du modèle Gavi et du Fonds mondial pour le sida, la tuberculose et le paludisme (FMSTP), les allocations couvrent la plupart des financements. Cependant, le financement non restreint dans le cadre de l'IPPF ne représente que 15 à 20 % du financement global, et les volumes de financement sont beaucoup plus faibles. Néanmoins, certains enseignements d'ordre général pourraient être tirés, notamment :

- mettre l'accent sur la transparence
- réaliser des engagements périodiques des parties prenantes
- mesurer et récompenser la performance
- permettre une certaine flexibilité, par exemple le Fonds catalytique au FMSTP qui inclut des fonds destinés à des pays à revenu intermédiaire supérieur
- avoir des objectifs explicites pour l'approche du modèle d'allocation

Enseignements tirés d'autres organisations

Dans le cadre de cet examen, la Commission a examiné les pratiques de diverses institutions internationales. Dans une évaluation récente des pratiques d'allocation des ressources de diverses institutions multilatérales (Bump and Chi, 2018¹¹) il a été constaté que la plupart des organisations utilisaient une approche systématique de l'allocation des ressources en tenant compte d'une série de facteurs souvent inclus, mais qui ne se limitaient pas au RNB par habitant. Il a également été constaté que les formules de répartition ne jouaient souvent qu'un rôle limité dans le processus d'allocation – les choix étaient liés aux stratégies opérationnelles, en précisant que les types particuliers de soutien, les critères d'admissibilité et les ajustements qualitatifs avaient souvent plus d'influence.

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

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

- **Manque de transparence** : les auteurs ont trouvé difficile de documenter les pratiques réelles résultant en grande partie d'ajustements qualitatifs après coup. Ils ont pensé que « toutes les parties du processus devraient être clarifiées, même si les détails opérationnels de certaines étapes demeurent confidentiels ».
- **Participation limitée des pays** au processus de répartition : bien que les pays aient souvent été intégrés au processus à différentes étapes, ils n'étaient pas pleinement engagés dans le processus dans son ensemble.
- **Manque de résultats ou de focalisation sur la performance** : la performance des pays n'a joué qu'un rôle limité dans l'allocation des ressources. Les évaluations avaient tendance à être qualitatives et souvent très grossières.
- **Faiblesses de conception** qui servent à créer des incitatifs inappropriés : en raison du manque d'importance accordée à la performance, les auteurs ont exprimé des préoccupations quant au fait que les systèmes d'allocation des ressources orientent souvent celles-ci vers les pays qui ont les besoins les plus importants et pourtant les performances les moins bonnes (laissant entendre que la mauvaise performance répond au moins en partie aux besoins majeurs).
- **Flexibilité insuffisante** : l'incapacité des systèmes de réagir aux circonstances évolutives.
- **Objectifs imprécis** découlant du manque d'élaboration explicite des principes éthiques qui sous-tendent l'approche. Ils ont noté que si le modèle GAVI insistait sur l'impact, le FMSTP se concentrait sur l'équité et la stabilité, et que le système de santé des Nations Unies avait besoin que ces principes soient énoncés plus explicitement.

¹¹ <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5886160/pdf/czx140.pdf>

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

Indicateurs utilisés dans les formules d'allocation

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

Alors que l'IPPF est une organisation unique en son genre confrontée à des défis particuliers et qu'il n'est pas particulièrement judicieux d'emprunter un modèle quelconque issu d'un autre environnement, les expériences décrites ci-dessus présentent un certain nombre de défis pour l'IPPF au moment où elle cherche à améliorer ses propres processus d'allocation.

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

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

L'IPPF devrait-elle tenir compte de la performance dans l'allocation des ressources, et comment devrait-elle équilibrer cela avec son désir de soutenir les AM qui en ont le plus besoin ? Si tel est le

cas, comment devrait-elle la mesurer et comment devrait-elle l'appliquer ? L'IPPF est-elle convaincue que son cadre de performance actuel soit crédible ? Mesure-t-elle ce qui convient d'être mesuré ? Y a-t-il une vérification adéquate pour lui permettre de se fier aux résultats ? Est-elle prête à appliquer des sanctions pour mauvaise performance (réduire le financement ou prescrire davantage de conditions à l'utilisation des fonds ?) Devrait-elle s'appuyer sur l'approche actuelle de financement basé sur la performance ? Devrait-elle utiliser d'autres mesures dans le tableau de bord de la performance ? D'autres facteurs devraient-ils être pris en considération ?

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

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

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

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

7. Consultations

(voir les détails à l'annexe 4)

La Commission a mené une série de consultations dans le cadre de l'examen. Celles-ci ont été actives et riches en suggestions. Un large éventail de points de vue a été exprimé, souvent avec passion ou émotion. Le sentiment écrasant était d'appuyer un changement urgent et durable. Cependant, il y a eu aussi de fortes voix divergentes, des préoccupations et de la colère, que nous avons entendues et respectées. Au total, huit consultations ont été effectuées. Celles-ci étaient :

- EN (Réseau européen)
- Donateurs
- ESEAOR (Bureau régional Asie de l'Est et du Sud-Est et Océanie)
- ARO (Bureau régional de l'Afrique)
- AWRO (Bureau régional du monde arabe, fermé pendant la majeure partie de la période de consultation)
- WHR (région de l'hémisphère occidentale)
- Secrétariat (partiellement virtuelle)
- SAR (Région de l'Asie du Sud)
- Francophonie (virtuelle)

La Commission a entendu des témoignages convaincants de l'ensemble de la Fédération et de parties prenantes clés, selon lesquels le modèle actuel n'était pas adapté aux besoins. La nécessité d'une plus grande transparence était un thème récurrent. Les participants ont également fait un certain nombre de suggestions sur les variables qui pourraient être utilisées pour faire en sorte que tout modèle réponde à la grande variété de circonstances dans lesquelles les AM se trouvent. On peut trouver des déclarations détaillées provenant des régions ou des parties prenantes dans la section des dernières nouvelles du [site Internet de l'IPPF](#).

En plus des nombreuses consultations régionales de vive voix, la Commission a réalisé deux enquêtes pour s'assurer que la Fédération avait la possibilité d'être entendue à tous les niveaux de l'examen et de la rédaction de la proposition. Les principaux objectifs de l'enquête étaient d'évaluer les attitudes et opinions au sujet de l'application du modèle actuel d'allocation des ressources, lesquelles ont été recoupées avec les commentaires reçus lors des réunions régionales de vive voix.

La première enquête a eu lieu au mois d'août. Voici les principaux points qui ont été communiqués à la Commission :

- Forte dépendance des AM à l'égard du financement non restreint de l'IPPF pour appuyer ou accélérer les programmes
- Manque de confiance dans la mise en œuvre du modèle d'allocation des ressources ;
- Manque de confiance dans la mise en œuvre du modèle d'allocation des ressources ;
- Désir de réforme
- Peur de l'avenir et du changement radical dans des contextes souvent difficiles sur le plan financier

Plusieurs voix ont clairement fait part de leur souhait d'un modèle tenant compte des critères suivants :

- Besoins non satisfaits en matière de SDR et de charge de morbidité
- Expérience avérée et prestation de services SSR
- Contribution stratégique
- Flexibilité et de l'agilité
- et surtout la transparence et la prévisibilité

Sur la base de ces commentaires, la Commission a élaboré un modèle plus souple, plus transparent et plus étroitement aligné sur les résultats stratégiques de la Fédération. De l'avis de la Commission, ce modèle permettrait à l'IPPF d'accélérer ses travaux sur la santé et les droits sexuels et reproductifs (SDSR) afin d'atteindre ses objectifs ambitieux pour 2022.

Au cours des mois de septembre et d'octobre, la Commission a fait part de sa réflexion préliminaire à la Fédération et a sollicité des commentaires sur ses ébauches de recommandations.

Une enquête secondaire a été lancée dans le but de recueillir des opinions et des idées au sujet de l'ébauche du rapport et de la proposition. L'enquête secondaire a recueilli au total 201 réponses, dont la moitié provenaient de directrices exécutives des AM, de présidents ou de délégués et de représentants des jeunes. Les résultats de l'enquête ont été examinés dans leur intégralité, et des points clés ont été intégrés à la proposition finale. Les commentaires en retour ont donné à réfléchir mais ont été constructifs.

Sur le total des réponses de l'enquête auprès des AM, seuls 3,30 % des répondants étaient d'avis que le modèle proposé ne fonctionnerait pas. Au total, 47 % des AM ont exprimé directement leur soutien au modèle. Les caractéristiques prisées de celui-ci comprenaient l'utilisation de trois flux désignés et le fait que, dans le cadre du Flux 1, le Secrétariat et les AM étaient sur un pied d'égalité. Cependant, 48 % des répondants ont assorti de réserves leur soutien au modèle.

Les principaux points litigieux étaient les suivants :

1. Restrictions du Flux 1 au financement des pays à revenu intermédiaire supérieur.
2. Transition et répercussions possibles du changement sur le financement actuel.
3. Manque de clarté au sujet de l'action de plaidoyer et du travail lié aux droits.
4. Clarté limitée de la formule, et Phase 2.

Certains de ces points ont été soulevés de manière orientée vers les solutions, ce qui a aidé la Commission à améliorer sa proposition.

« À moins d'une approche graduelle et systématique pour assurer l'autosuffisance de AM, cela ne fonctionnera pas. L'IPPF doit investir dans la façon dont nous faisons en sorte que les AM génèrent plus de revenus locaux sans notre aide. Ce modèle ne fera que maintenir le statu quo et éviter le problème de la diminution des revenus des donateurs internationaux. Le développement d'un bon esprit d'entreprise social au niveau de l'AM est la voie à suivre pour que le financement de l'IPPF soit utilisé. » **(Hémisphère occidental)**

« La décision d'allocation sera plus éclairée et objective puisqu'elle sera prise au niveau central avec la participation des régions. » **(Monde arabe)**

La Commission a examiné ces préoccupations et a apporté les changements suivants à la proposition finale :

1. Élargir l'admissibilité au Flux 1 pour inclure les pays à revenu intermédiaire supérieur.
2. Introduire une mise en œuvre progressive du modèle, y compris les recommandations de la Phase 2 sur l'atténuation des financements « au bord du gouffre » qui pourraient compromettre les programmes dans un horizon de temps défini.
3. Clarifier les utilisations des Flux 1 et 2 afin d'y inclure les activités de plaidoyer et les droits qui y sont liés.
4. Proposer des critères de formule à prendre en compte dans la Phase 2 de la réforme.

8. Proposition

8.1 Fondement

Le système actuel d'allocation des revenus non restreints doit être amélioré. Il a été élaboré pour la première fois en 1997, et il n'a pas été mis à jour de façon significative depuis 15 ans.

La Commission est d'avis que l'IPPF doit introduire de toute urgence un modèle d'allocation des ressources transparent et fondé sur des données probantes. Ne pas le faire présente un risque considérable pour l'organisation. Après s'être entretenue avec un grand nombre de donateurs importants et de parties prenantes de l'IPPF, la Commission ne saurait trop insister sur l'urgence du changement à cet égard.

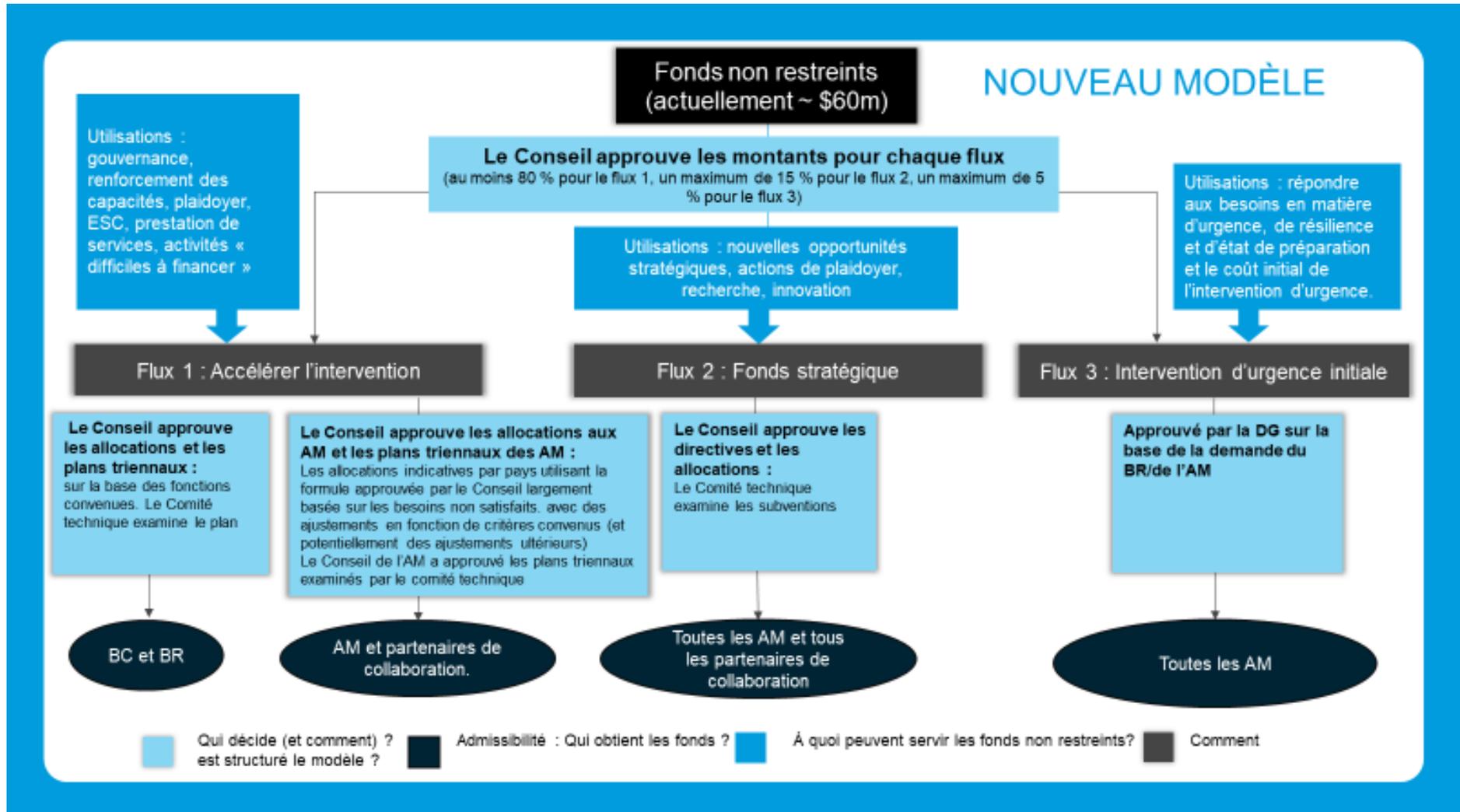
La Commission a élaboré une proposition qui, selon elle, offre le meilleur moyen d'introduire le changement requis. Elle propose de remplacer le système actuel par un modèle plus souple et fondé sur des données probantes qui vise à répondre aux besoins non satisfaits et qui contribue à maximiser les possibilités stratégiques d'accélérer le programme stratégique de l'IPPF en matière de SDSR. La Commission a l'intention de mettre en œuvre le modèle de manière totalement transparente et de le soumettre à un examen et à une évaluation périodiques.

8.2 Principes utilisés pour façonner la conception du modèle

En élaborant le modèle, la Commission a été guidée par les considérations et les principes suivants. Le nouveau modèle devrait :

- contribuer au financement efficace de l'IPPF dans son ensemble et promouvoir ses objectifs stratégiques.
- être conforme aux dispositions actuelles et proposées en matière de gouvernance (telles qu'énoncées dans le rapport de la Commission indépendante de réforme de la gouvernance).
- s'appuyer sur les forces comparatives des différentes parties de la Fédération
- être parfaitement compris et transparent.
- être prévisible, permettant une planification stratégique à plus long terme.
- inclure des indicateurs mesurant la performance probante, tout en veillant à ce que le soutien approprié soit fourni à ceux qui, autrement, seraient laissés pour compte.
- être simple, dans la mesure où la nature complexe des activités de l'IPPF le permet.
- être flexible – lui permettre de réagir aux circonstances et aux possibilités émergentes, comme les situations d'urgence.
- être dynamique, afin que tout suivi et toute évaluation aient lieu régulièrement, et que des révisions soient entreprises au besoin.

8.3 Aperçu du modèle proposé



La Commission recommande l'introduction d'un modèle qui alloue des ressources non restreintes à travers trois flux :

Le Flux 1 représentera au moins 80 % du financement total non restreint et aidera les AM et les partenaires de collaboration dans les pays à revenu intermédiaire inférieur ou supérieur à assumer leurs rôles fondamentaux en matière de SDSR (entre autres services, ESC et plaidoyer). Il financera également les fonctions de base du Secrétariat afin de leur permettre d'appuyer les AM. Les subventions aux AM seront attribuées au moyen d'une formule transparente qui mettra l'accent sur les besoins non satisfaits en matière de SDSR. Les fonds seront accordés en fonction de plans triennaux et d'allocations approuvées, offrant à la fois prévisibilité et transparence.

Les critères exacts pour la formule du Flux 1 seront élaborés à la Phase 2. En feront également partie la nécessité de planifier la transition, afin de faciliter la situation des AM qui sont confrontées à de fortes baisses de financement. Un modèle de transition en douceur sera également élaboré à la Phase 2.

Le Flux 2 est un fonds stratégique, qui fournira des fonds sur la base d'une proposition concurrentielle à toutes les AM. Il mettra l'accent sur les aspects de la stratégie qui nécessitent un soutien supplémentaire, par exemple pour éliminer les obstacles tels que les attaques de l'opposition ou une législation ou des recherches préjudiciables. Il pourrait également s'agir d'innovations reproductibles qui aideront l'IPPF à mettre en œuvre sa stratégie. Le Flux 2 sera offert à toutes les AM et aux partenaires de collaboration.

Le Flux 3 fournira des fonds pour la résilience, la préparation aux situations d'urgence et l'intervention initiale en cas d'urgence. Il sera accessible à toutes les AM et partenaires de collaboration.

L'instance de gouvernance approuvera les allocations entre les trois flux de financement. Un comité technique composé de membres de la Fédération sera créé et conseillera le Conseil; les bureaux régionaux (BR) fourniront un soutien technique et des conseils.

Aperçu du modèle proposé

Flux / caractéristiques de conception	Flux 1 : Accélérer la réponse : Lignes de communication entre le BC, les BR et les AM	Flux 2 : Fonds stratégique	Flux 3 : Intervention d'urgence initiale
Définition de chaque type de financement	Couvrir les fonctions de gouvernance de base et appuyer l'intervention accélérée. Mettre l'accent sur les activités « difficiles à financer ».	Des interventions stratégiques pour faire face aux obstacles comme les attaques de l'opposition, les lois préjudiciables ou autres. Il s'agira également d'innovations reproductibles qui aideront l'IPPF à mettre en œuvre sa stratégie.	Fonds renouvelable pour appuyer la résilience/préparation et l'intervention initiale à court terme en cas d'urgence (fonds restreints devant couvrir l'intervention complète) ¹² .
Admissibilité	Disponible pour les AM dans les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire inférieur/supérieur.	Toutes les AM et tous les partenaires de collaboration.	Toutes les AM et tous les partenaires de collaboration.
Stratégie et décision de politiques	Le Conseil doit approuver les allocations entre les trois flux de financement		
	L'organe mondial de gouvernance approuve la formule d'allocation aux AM, la formule indicative et les plans BR/BR à 3 ans Un comité technique spécial conseillera l'équipe de direction de l'IPPF sur les propositions des AM. L'équipe de leadership de la direction approuve les plans des AM.	Le Conseil approuve les lignes directrices et les allocations pour le Fonds stratégique (conseillé par le Comité technique).	La directrice générale approuve les allocations au besoin.
Modèle recommandé pour l'allocation	Formule fondée sur les AM (en grande partie dictée par les besoins non satisfaits de la SDR, approche modifiée du financement basé sur la performance). Dans les pays à revenu intermédiaire supérieur, le niveau de financement existant sera pris en compte.	Basé sur la proposition. Des lignes directrices seront élaborées pour identifier les objectifs, fixer les plafonds de financement, les accords de cofinancement, etc.).	À convenir - selon les besoins.
Mécanismes de responsabilisation	Établissement de rapports par rapport au plan de travail/proposition triennal (AM, BR et BC).	Progrès réalisés par rapport aux principaux jalons et indicateurs énoncés dans les propositions de projets.	À convenir.
Calendrier	3 ans	Généralement 2-3 ans	Au cas par cas
Plan de transition	Le modèle sera mis en place progressivement. Les éléments de la nouvelle approche seront introduits à partir de 2021 et feront l'objet d'un examen à mi-parcours indépendant en 2022.		

*à élaborer à la phase 2.

¹² Avec des donateurs réapprovisionnant les fonds dans les pays à revenu faible ou intermédiaire et les donateurs/AM dans les pays à revenu intermédiaire supérieur ou élevé

8.4 Principales caractéristiques de conception et justification

À quoi peuvent servir les fonds non restreints?

Les fonds seront utilisés à deux fins principales :

1. Fournir aux AM un financement sûr, à long terme (3 ans), flexible pour garantir que les capacités et compétences cruciales soient soutenues, que les systèmes soient renforcés et que les résultats de leurs programmes de SDRS (y compris en cas de crise) soient améliorés.
2. Veiller à ce que la Fédération soit appuyée par des bureaux centraux et régionaux efficaces et appropriés.

Dans le cadre des Flux 1 et 2, les fonds peuvent être utilisés pour appuyer les fonctions essentielles des AM, des BC et des BR, et lorsque la prestation de services est financée, l'accent sera mis sur les services « difficiles à financer » tels que les services d'avortement et certains services pour les jeunes, par exemple, le soutien de l'ESC aux organismes partenaires ou le plaidoyer.

Dans le cadre du Flux 2, les AM et les partenaires de collaboration auront accès au financement pour des possibilités stratégiques – par exemple, la défense des intérêts, les programmes novateurs, la recherche, le renforcement des capacités de AM-AM. Ces projets seraient généralement d'une durée de deux à trois ans, mais pourraient l'être davantage dans des cas exceptionnels. Ils seraient censés être potentiellement reproductibles dans la région ou à l'extérieur de celle-ci dans un délai raisonnable. Ce soutien pourrait combiner une approche *passive* dans laquelle un comité du Conseil ou la DLT demande des propositions dans des paramètres généraux, notamment : par exemple, la mobilisation des ressources – avec une approche plus *proactive* dans laquelle le Comité du Conseil ou les commissions de la DLT formulent des propositions dans des domaines prioritaires précis qui seraient sinon négligés.

Dans le cadre du Flux 3, un fonds d'intervention d'urgence sera détenu par le BC pour soutenir la résilience et la préparation aux situations d'urgence et pour couvrir les coûts *initiaux* d'intervention d'urgence. Cela complétera le programme SPRINT, avec un financement limité qui devrait encore permettre une *intervention d'urgence complète*.

Comment les fonds seront-ils répartis?

Le modèle proposé reposera sur une approche de planification plus stratégique et à plus long terme. La Commission recommande que le BC, les BR et les AM ainsi que les partenaires de collaboration qui reçoivent un soutien dans le cadre des Flux 1 et 2 élaborent des plans triennaux qui énoncent clairement ce qui sera réalisé, comment cela sera réalisé et ce qu'il en coûtera et, ce faisant, démontrent comment ils contribuent à la mission de l'IPPF à un coût raisonnable. Ces plans devraient comprendre des indicateurs de performance pour assurer un suivi de l'efficacité et de l'efficacé. Ils devraient également servir de base à toute proposition dans le cadre d'un système fondé sur des propositions et pourraient être nécessaires même lorsque les allocations sont basées sur une formule.

Allocation des ressources *entre* les flux

La majorité des fonds sera versée dans le cadre du Flux 1. Un minimum de 80 % devrait aller au Flux 1, un maximum de 15 % pour le Flux 2 et un maximum de 5 % pour le Flux 3. L'instance de gouvernance décide des budgets alloués aux flux.

Allocation des ressources à l'intérieur des Flux

La Commission recommande une combinaison d'approches fondées sur des formules et de propositions qui suivraient les étapes suivantes :

Flux 1

Associations membres

- Étape 1 : L'instance de gouvernance approuve le montant de l'allocation pour le Flux 1, sous la direction du Comité technique.
- Étape 2 : La formule d'allocation aux AM (à proposer par le Comité technique) fournit des allocations indicatives par pays aux AM. À approuver par l'instance de gouvernance.
- Étape 3 : Avec le soutien des BR, les AM devront établir des plans triennaux clairs énonçant la façon dont ils se proposent d'accélérer leur réponse à leurs défis en matière de SDRS
- Étape 4 : Les AM soumettent les plans de travail à la DLT. Un comité technique examinera les plans et informera la DLT. Les plans de travail doivent être stratégiques, chiffrés et comprendre une justification claire, garantissant qu'ils sont conformes aux besoins non satisfaits en SDRS de leur pays, au Plan d'activités et au Cadre stratégique de l'IPPF.
- Étape 5 : La DLT approuve l'allocation en fonction du montant indicatif fondé sur la formule et du plan triennal. Le comité recommande de tenir compte de la performance antérieure, des nouveaux enjeux et de tout besoin de renforcement des capacités.

Secrétariat (BC et BR)

Comme ci-dessus. Allocations basées sur des plans triennaux selon les fonctions convenues. L'instance de gouvernance approuve avec le soutien du Comité technique.

Flux 2

Les allocations seront attribuées au moyen d'une approche concurrentielle fondée sur des propositions.

Utilisation d'une approche fondée sur une formule

La formule d'allocation utilisée pour soutenir les AM du Flux 1 devrait être fondée sur les besoins non satisfaits des SDRS (et sur le potentiel des investissements de l'IPPF pour réduire le niveau des besoins non satisfaits) ainsi que sur la charge de morbidité – des indicateurs de remplacement seront trouvés à la Phase 2.

Il est impossible qu'une formule d'allocation des ressources tienne pleinement compte de la multitude de facteurs qui déterminent le niveau des besoins non satisfaits. L'indicateur le plus important est celui des résultats en matière de SDRS, et la Commission a examiné un éventail d'indicateurs possibles, y compris les taux de fécondité chez les adolescents, les taux de fécondité totaux et les mesures de la charge de morbidité. Les résultats de la SDRS sont, en moyenne, bien pires dans les pays à faible revenu¹³.

Toutefois, la Commission reconnaît la diversité des circonstances de financement¹⁴, certaines AM ayant plus de succès que d'autres pour ce qui est de recueillir elles-mêmes des ressources. Le défi à relever pour le modèle est donc de soutenir les AM qui ont peu de marge de manœuvre pour lever des fonds elles-mêmes (y compris celles qui ne font pas partie des « favorites des donateurs ») sans pour autant que celles qui sont mieux placées financièrement soient moins incitées à renforcer leurs efforts de génération de revenus.

Voici d'autres facteurs qui influent sur la portée de la réduction du niveau de besoins non satisfaits en matière de SDRS :

- la taille de la population cible

¹³ Voir les tableaux 7 et 8 de l'annexe 2.

¹⁴ Voir les tableaux 4, 5 et 6 de l'annexe 2.

- la présence d'autres prestataires dans le pays
- un éventail de considérations géographiques (p.ex. statut enclavé) ou sociopolitiques (p.ex. urgence, conflit)
- l'étendue des services fournis (puisque certaines AM ne fournissent pas de services)

La Commission recommande que ces facteurs servent de base à toute formule d'allocation. La Commission a des préoccupations au sujet de la qualité des données disponibles (des préoccupations particulières ont été soulevées, par exemple, au sujet des taux de fécondité chez les adolescents, sans compter les mères célibataires dans certains contextes) et reconnaît que d'autres travaux sont nécessaires pour déterminer les indicateurs ou les combinaisons d'indicateurs qui reflètent le mieux les besoins non satisfaits en matière de SDSR.

Le modèle sera appliqué de manière entièrement transparente et flexible. *Les allocations indicatives*, basées sur la formule, seront partagées avec toutes les AM, mais il y aura une certaine marge de manœuvre pour les allocations réelles à modifier si les AM - avec l'appui de leurs BR - peuvent présenter des arguments convaincants à cet effet. Les allocations indicatives et *finales* seront communiquées à toutes les AM – toute divergence sera documentée et diffusée. L'instance de gouvernance approuve les allocations indicatives aux AM. Les allocations réelles aux AM seront versées aux AM – aucun financement ne sera retenu par les BR.

Afin d'améliorer la prévisibilité, il est proposé d'affecter les fonds de base sur un cycle de trois ans (c. à d. deux fois par période du Plan stratégique). Il faudra peut-être encore modifier les allocations finales en fonction de la disponibilité des ressources.

La Phase 2 du processus de réforme devra examiner diverses façons de mesurer l'ampleur des besoins non satisfaits en matière de SDS, évaluer la qualité des données et les problèmes de collecte qui en découlent et examiner les options possibles pour appliquer ces facteurs afin d'élaborer une formule. La Fédération devra poursuivre ces discussions si la proposition de la Commission est adoptée.

Qui décidera qui recevra combien ?

Le Conseil jouera un rôle déterminant dans les domaines suivants :

- approuver la formule révisée d'allocation des ressources et les lignes directrices pour les propositions du Flux 2
- veiller à ce que le modèle fonctionne efficacement : approuver les allocations entre les Flux 1, 2 et 3, approuver les allocations aux BC, BR et AM sur trois ans et approuver les propositions du Flux 2

Ce faisant, le Conseil sera appuyé par un Comité technique « compétent et impartial » qui connaît les besoins, le contexte et la structure unique de la Fédération et qui est issu de l'IPPF elle-même. Le Comité technique donnera des conseils sur les plans triennaux des BC/BR (au Conseil) et sur les plans triennaux des AM (à la DLT).

Les BR travailleront en étroite collaboration avec les AM pour élaborer et convenir de plans triennaux solides et joueront un rôle clé dans le suivi de leur mise en œuvre. Ils se concentreront sur le renforcement des capacités, les conseils et le soutien technique ; ils ne participeront pas directement au processus intrinsèque d'allocation des ressources (sauf, comme indiqué ci-dessus, dans les cas où ils peuvent travailler avec les AM pour suggérer des modifications par rapport aux allocations indicatives initiales).

Les plans des AM seront approuvés par la DTL, après avis du Comité technique.

Qui sera admissible?

Des ressources limitées devraient être consacrées aux pays qui ont les plus grands besoins non satisfaits et aux AM qui ont le plus de difficulté à générer des revenus. Il s'agit *généralement* d'AM de pays à revenu faible ou intermédiaire. Ces AM recevront automatiquement une allocation indicative dans le cadre du Flux 1 (toutefois elles ne recevront des fonds que si le plan triennal de soutien est approuvé). L'allocation est consacrée à l'accélération de l'intervention.

La Commission reconnaît que les AM et les partenaires de collaboration dans les pays à revenu intermédiaire supérieur font face à des défis majeurs, que ce soit en raison du manque de donateurs ou d'un environnement hostile à la SSR. En conséquence, les AM dans les pays à revenu intermédiaire seront admissibles à recevoir un soutien du titre du Flux 1 lorsqu'elles peuvent fournir un dossier convaincant concernant les besoins non satisfaits en matière de SDSR. Toutes les AM et tous les partenaires de collaboration seront admissibles à une autre aide par l'entremise du Fonds stratégique (Flux 2).

Les AM des pays à revenu élevé seront admissibles à soumissionner un financement au titre du Flux 2 dans les cas où elles agissent comme sous-traitants du Secrétariat ou comme prolongement de celui-ci et où les avantages du programme reviennent à un pays admissible selon les critères du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.

Toutes les AM seront admissibles au titre du Flux 3. Les donateurs fournissant un soutien d'urgence seront encouragés à reconstituer le financement initial de base dans le cadre de leur soutien plus large aux interventions d'urgence. En fin de compte, l'objectif serait que le Flux 3 fonctionne comme un fonds renouvelable.

Comment le modèle sera-t-il introduit ?

La Commission recommande l'introduction progressive du nouveau modèle d'allocation. L'objectif est d'aider les AM à réaliser une transition harmonieuse vers un financement plus durable et d'éviter que les pays soient confrontés à des changements brusques – en particulier des réductions – dans le financement. La Commission propose donc que l'introduction du modèle soit progressive afin de permettre aux AM de s'adapter au fil du temps.

Il est proposé d'introduire la formule de façon progressive. L'approche sera revue en 2022. Un nouvel examen visant à évaluer les progrès au cours de la mise en œuvre complète devrait être effectué en 2024.

Au cours de la Phase 2 une mise en œuvre détaillée devrait être élaborée de manière à définir l'ordre des différentes composantes de la réforme proposée.

Qu'est-ce qui changera avec le temps ?

La Commission recommande que l'IPPF prenne des mesures pour protéger l'ensemble des fonds non restreints en recourant à des approches plus actives de recouvrement des coûts pour couvrir ses coûts de gestion et ses coûts d'urgence. On s'attendrait donc à ce que, au fil du temps, les fonds non restreints s'éloignent de plus en plus du BC et des BR (dans le Flux 1) et du Flux 3 et soient axés vers

les AM dans les Flux 1 et 2. L'évaluation de l'étendue d'un meilleur recouvrement des coûts devrait être un élément clé de la phase 2.

8.5 Avantages attendus du nouveau modèle

La Commission a cherché à élaborer un nouveau modèle qui a une valeur supplémentaire pour la Fédération; qui apportera une plus grande responsabilisation – afin que l'efficacité des investissements dans les AM puisse être mesurée, et qui sera revu régulièrement pour s'assurer qu'il continue d'être pertinent. À l'heure actuelle, aucun de ces objectifs n'est atteint au moyen de l'allocation de fonds non restreints par l'IPPF.

L'objectif de ce modèle est de promouvoir une plus grande viabilité financière en utilisant plus efficacement les fonds illimités limités que reçoit l'IPPF. Le modèle atteindra cet objectif par les moyens suivants :

- **En ciblant mieux les ressources disponibles** dans les domaines qui ont le plus besoin de soutien : l'approche mixte fondée sur la formule/la proposition canaliser les ressources vers les AM et les partenaires de collaboration travaillant dans les pays qui font face aux besoins non satisfaits les plus importants en matière de SDRS.
- En veillant à ce que **ces ressources soient restreintes à leur utilisation la plus efficace** ; l'expertise des BR et d'un comité technique aidera le BC, les BR et les AM à planifier de façon plus stratégique au moyen d'un cycle de planification triennal et à veiller à ce que les ressources soient axées sur les services essentiels ; le financement de la préparation aux situations d'urgence et de la résilience, auquel toutes les AM seront admissibles, permettra aux AM de réagir plus rapidement aux crises émergentes.
- **En veillant à ce que le BC, les BR et les AM réalisent leurs plans** : cela sera encouragé par un suivi étroit des progrès par rapport aux objectifs du plan et, dans le cas des AM, par l'utilisation de l'approche de financement fondée sur la performance existante.

Les avantages supplémentaires comprennent :

- **Une plus grande « AM-centricité »** : Les AM sont au cœur du modèle d'AR proposé, et le renforcement de leur capacité de veiller à ce que personne ne soit laissé pour compte est un élément clé.
- **Plus de transparence dans le financement des fonctions centrales** : il y aura une plus grande clarté quant à l'allocation des ressources au Secrétariat, dont le rôle de facilitateur des AM sera clarifié et renforcé.
- **Une plus grande responsabilisation** : le modèle devrait présenter une image plus claire de ce dans quoi l'IPPF investit et faciliter l'évaluation de son efficacité.
- **L'accent sera davantage mis sur les résultats dans l'ensemble de la Fédération** : Une approche de financement plus globale fondée sur la performance, avec un plus large éventail d'indicateurs de performance clés qui mesureront les services, et une contribution élargie à la mission de l'IPPF.
- **L'additionnalité** : L'accent est mis sur le soutien aux fonctions et services essentiels qui sont « difficiles à financer ». L'accent sera également mis sur la protection des précieuses ressources non restreintes en établissant le Flux 3 comme fonds renouvelable (bien que cela puisse être quelque peu optimiste) et de rechercher un meilleur recouvrement des coûts des programmes afin de réduire la nécessité d'allouer des fonds non restreints aux BR et aux BC afin de libérer davantage de fonds pour les AM et les partenaires.
- **Des changements de culture positifs** : Le modèle vise à s'éloigner d'une culture où les allocations sont considérées comme un droit et où la Fédération est considérée comme très

hiérarchique avec le BC au sommet. Les AM, les BR et le BC sont considérés comme des « égaux », en ce sens que tous devront présenter leur demande de financement au Comité technique.

Une pertinence continue : le modèle sera régulièrement révisé – particulièrement au début – et modifié au besoin.

8.6 Recommandations pour l'Assemblée générale

Sur la tendance générale des données disponibles que nous avons examinées et recueillies au cours des quatre derniers mois, y compris les examens documentaires, les consultations régionales et virtuelles, ainsi que les enquêtes et autres communications directes, nous, à la Commission indépendante d'allocation des ressources, portons les sept recommandations suivantes à l'attention de l'Assemblée générale de l'IPPF.

Nous rappelons à l'Assemblée que les recommandations ne portent pas sur les montants alloués aux AM, mais sur les principes directeurs de l'allocation des ressources. Nous sommes d'avis que ces recommandations offrent un modèle viable et transparent d'allocation de ressources non restreint au sein de la Fédération, et qu'elles appuieront l'amélioration et la réforme de l'IPPF afin de mettre en œuvre son cadre stratégique 2016-2022. Nos recommandations sont les suivantes :

Recommandation 1 : Le modèle basé sur les flux

- 1.1 L'IPPF adopte un nouveau modèle d'allocation des ressources non restreint qui utilisera une combinaison de formules et d'approches fondées sur des propositions pour répartir les fonds dans trois flux distincts.
- 1.2 Le financement du Flux 1 appuiera ceux qui risquent le plus d'être laissés pour compte. À ce titre, le modèle applique une formule pour le Flux 1 qui sera dictée par des évaluations des besoins non satisfaits en matière de SDSR et de charge de morbidité. Tous les pays (à l'exception des pays à revenu élevé) affectés par une charge de morbidité ou d'autres circonstances atténuantes pourront avoir accès à ce flux.
- 1.3 Au moins 80 % des fonds non restreints devraient passer par le Flux 1.
- 1.4 Un Flux 2 distinct sera mis en place pour appuyer les initiatives stratégiques ; il suivra un *processus concurrentiel* fondé sur des propositions.

Recommandation 2 : Autorisations d'allocation

- 2.1 L'instance de gouvernance de l'IPPF approuve les allocations entre les flux et à l'intérieur de ceux-ci.
- 2.2 Les plans triennaux de BC/BR/AM sont examinés par une équipe technique spéciale.
- 2.3 La DLT décide des plans de l'AM, et l'instance de gouvernance approuve les plans du BC/des BR.

8.7 Suggestions pour la Phase 2

Alors que les travaux de la Commission se termineront après l'Assemblée générale en Inde, la Commission a, sur la base de son examen et conformément à son mandat, formulé un certain nombre de suggestions pour examen dans une Phase 2. Lorsque la Phase 1 de la réforme est demeurée fondée sur des principes, la Phase 2 fournira plus de détails et sera exécutée par l'IPPF, avec la participation directe des membres.

8.7.1 Évaluer le rôle futur du financement non restreint dans le contexte de l'architecture financière globale de l'IPPF. La Commission souligne l'importance d'élaborer une stratégie pour garantir le financement efficace de l'IPPF *dans son ensemble*. En déterminant la meilleure façon d'appuyer la réalisation des résultats énoncés dans le cadre stratégique, il faut tenir compte du rôle limité, mais important, que peuvent jouer les fonds non restreints.

Le point de départ devrait être un besoin de clarté sur ce que l'IPPF devrait faire, sur le plan de ses objectifs stratégiques, des coûts potentiels et des budgets nécessaires. Le cadre stratégique et le plan d'activités de l'IPPF devraient jouer un rôle central en fournissant une orientation et servir de base à des processus plus précis de planification et de chiffrage annuels ou pluriannuels.

La question, dans ce cadre, est de déterminer ce qui constitue la meilleure utilisation d'un financement limité non restreint et également comment ou si ces fonds devraient être utilisés pour aider à financer le Secrétariat mondial et régional de la Fédération et les fonctions de gouvernance et/ou comme source de financement complémentaire et stratégique pour les AM en plus des ressources qu'elles recueillent elles-mêmes. Cela souligne également le rôle important que joue le Conseil pour assurer la mise en place d'une stratégie de financement globale solide, approuver les budgets du BC, suivre les progrès et remplir ses obligations financières statutaires. Par exemple, le financement non restreint des AM est-il considéré comme une forme de soutien transitoire à court terme pour renforcer la capacité institutionnelle et financière qui permettra aux AM de compter sur leurs propres efforts de collecte de fonds nationaux à moyen et à long terme ? Ou bien, y a-t-il un rôle à long terme pour le financement illimité de l'IPPF et, le cas échéant, sur quoi devrait-il être axé ? Quels sont les délais réalistes ?

8.7.2 Élaborer des plans de mise en œuvre détaillés pour la réforme : Ce rapport expose les grandes orientations de la réforme. La Phase 2 du processus de réforme nécessitera un travail plus intensif pour approfondir les questions de conception et aussi pour examiner certaines des implications plus larges des réformes. Celles-ci comprennent :

- Une élaboration détaillée de la formule d'allocation (choix des indicateurs/combinaison d'indicateurs, application des indicateurs à toute formule, introduction progressive de toute formule, collecte des données et qualité).
- Une élaboration de lignes directrices pour les propositions des Flux 2 et 3.
- Un examen de l'approche de financement basé sur la performance.
- Un plan d'atténuation visant à faciliter les AM qui sont confrontées à de fortes baisses de financement.

9. Annexes

Annexe 1. Résultats stratégiques de l'IPPF.

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

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

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Résultat 1	Initiatives politiques réussies	105	97	81	82	175	146	163
	Succès mondial/initiatives de politique régionale	11	13	17	22			
	En bonne voie pour les ODD							
	Action publique par les groupes de femmes/de jeunes					661	1015	1038
	Les AM contrôlent le respect des droits de l'homme	42	55	54	60			
Résultat 2	Ayant achevé l'ESC (m)	18,2	25,1	25,2	25,7	28,1	31,3	30,8
	Compétences en ESC utilisées (%)							
	Personnes contactées - messages SSR (m)					112,4	140,7	242,6
Résultat 3	Services SSR (m)	112,7	136,6	149,3	175,3	145,1	163,9	168,1
	CYP (m)	11,8	12,1	14,5	15,7	18,8	21,1	23,5
	Utilisateurs de contraceptifs modernes pour la première fois					6,3	6,1	6
	% recommandant l'IPPF (%)					90	92	93
	Services SSR facilités (m)					37,4	44,7	55,1
	Services SSR fournis aux moins de 25 ans (%)	40	48	45	44			
	Services liés à l'avortement (m)	2,1	3	3,8	4,3			
	clients pauvres/vulnérables (%)	81	81	85	82			
	% des AM fournissant un ensemble de services intégrés	21	26	30	36			
	Résultat 4	Revenus générés par le Secrétariat	144,8	136,1	126,1	116,2	130,4	125,1

Revenus locaux générés par des AM recevant des subventions non restreintes	37 2,1	384 ,1	37 0,3	35 8,8	291, 2	291, 7	264, 2
% de financement non restreint à travers le FBP (%)	6	7	9	9	6	5	9
Nombre de bénévoles					172 279	232 881	261 573
Nombre d'activistes (m)					10,2	11,2	12,3
AM disposant de données de chiffrage des services - dispensaires	13	27	28	31			
AM collectant des données sur la pauvreté et la vulnérabilité	10	20	31	41			
AM avec plus de 20 % de représentation des moins de 25 ans	58	63	73	70			

Annexe 2 : Analyse de la façon dont les fonds non restreints sont alloués aujourd'hui

Aperçu de l'allocation des fonds non restreints

Tableaux 1 et 2 : Ces tableaux montrent l'évolution de l'allocation des budgets du Secrétariat (dont l'IPPF est légalement responsable) et de l'allocation des fonds non restreints seulement (sur lesquels cette commission a été invitée à se concentrer).

Tableau 1 : Financement global du Secrétariat de l'IPPF (milliers de dollars E.U.)

	2014	2015	2016	2017	2018
Subventions aux AM et aux partenaires	74 543	72 333	68 317	50 154	64 685
Non restreint	45 597	49 115	38 572	35 132	41 460
Restreint	28 946	23 146	29 745	15 022	23 225
Dépenses centrales	20 450	19 035	16 128	15 453	19 707
Non restreint	14 315	12 305	10 112	7 983	12 744
Restreint	6 135	6 730	6 016	7 470	6 963
Dépenses régionales	34 429	34 407	34 008	7 483	8 321
Non restreint	16 849	18 788	20 003	5 526	6 257
Restreint	17 580	15 619	14 005	1 957	2 064
Subventions du Bureau central				11 491	13 614
Non restreint				10 266	10 983
Restreint				1 225	2 631
Gouvernance	2 316				
Non restreint	2 198				
Restreint	118				
Levée de fonds et autres postes	5 841	6 064	5 394	5 387	4 463
Non restreint	5 312	5 390	5 210	5 224	3 889
Restreint	529	674	184	163	574
Total	137 579	131 767	123 847	89 968	110 790
Non restreint	84 271	85 598	73 897	64 131	75 333
Restreint	53 308	46 169	49 950	25 837	35 457

Tableau 2 : Utilisation de financement non restreint (milliers de dollars E.U.)

	2014	2015	2016	2017	2018
Subventions aux AM et aux partenaires de collaboration	45 597	49 115	38 572	35 132	41 460
	7	5	2	2	0
Dépenses centrales	14 315	12 305	10 112	7 983	12 744
	5	5	2		4
Dépenses régionales	16 849	18 788	20 003	5 526	6 257
	9	8	3		
Subventions du Bureau central	-	-	-	10 266	10 983
				6	3

Gouvernance	2 198	-	-	-	-
Levée de fonds et autres postes	5 312	5 390	5 210	5 224	3 889
Total	84 271	85 598	73 897	64 131	75 333

Source : États financiers de l'IPPF

Tableau 3. Tendances globales des allocations d'AM (milliers de dollars E.U.)

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

Tableau 4 : Principaux bénéficiaires de financement non restreint de 2015 À 2018 (milliers de dollars E.U.)

	2015	2016	2017	2018	Total
Inde	2,6	1,8	1,5	1,8	7,7
Pakistan	1,9	1,7	1,7	1,6	6,8
Népal	2,0	1,3	1,3	1,6	6,2
Nigeria	1,6	1,2	1,1	1,8	5,7
Éthiopie	1,8	1,4	0,9	1,1	5,2
Ouganda	1,2	1,0	0,9	1,1	4,3
Tanzanie	1,0	0,9	0,8	0,9	3,7
Ghana	0,9	0,7	0,7	0,7	3,0
Kenya	0,8	0,7	0,6	0,9	2,9
Bolivie	0,9	0,8	0,6	0,5	2,8
Colombie	0,6	0,5	0,6	0,7	2,5
Burkina Faso	0,7	0,6	0,6	0,6	2,5
Zambie	0,8	0,5	0,5	0,7	2,5
Burundi	1,1	0,5	0,4	0,5	2,4

République démocratique du Congo	0,7	0,5	0,5	0,5	2,3
Autres catégories	27,1	22,2	21,1	25,1	95,5
TOP 15	18,6	14,1	12,6	15,1	60,4
Total	45,7	36,3	33,6	40,2	155,9
% TOP 15	40,78	38,79	37,32	37,59	38,75

Tableau 5 : Recours à un financement non restreint comme source de financement (la plus grande dépendance à l'égard du financement non restreint de l'IPPF 2015-2018 – seuls les pays recevant des subventions de plus de mille dollars E.U. au cours de la période)

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

Analyse des subventions aux associations membres

La majeure partie du financement va aux pays à faible revenu et à plus faible revenu : Plus de 75 % des fonds non restreints alloués aux AM sont destinés aux pays à faible revenu et à revenu intermédiaire inférieur (34 % aux pays à faible revenu et 42 % aux pays à revenu intermédiaire inférieur). L'Afrique représente plus de 77 % des dons destinés aux pays à faible revenu et près de 45 % aux pays à revenu intermédiaire inférieur. L'Hémisphère occidental compte pour plus de 50 % des subventions versées aux pays à revenu intermédiaire supérieur et pour près de 80 % des très petites subventions versées aux pays à revenu élevé.

Tableau 6 : Allocation des subventions aux AM par statut de revenu des pays (en dollars E.U. 2018)

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

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

La relation entre les allocations actuelles et les besoins est relativement faible : En comparaison, alors que 25 % de la charge de maladie estimée associée à l'avortement maternel et à la fausse couche est supportée par les personnes des pays à faible revenu, plus des deux tiers de ces fonds sont restreints aux pays les moins favorisés, ce qui donne à penser que si le IPPF concentrait ses efforts davantage sur les besoins non satisfaits, cela impliquerait un déplacement des ressources des pays à revenu intermédiaire supérieur vers les pays à revenu intermédiaire inférieur. De même, les tableaux 8 et 9 mettent également en évidence les défis auxquels sont confrontés les pays à faible revenu dont les taux de fécondité chez les adolescents et les problèmes de santé sont beaucoup plus élevés dans les pays à faible revenu et beaucoup plus élevés en Afrique que dans d'autres pays, indépendamment de leur situation de revenu.

Tableau 7 : Estimation de la charge de morbidité associée à l'avortement et à une fausse couche de la mère

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

% du total	26,1	68,6	5,2	0,1	100,0	
-------------------	-------------	-------------	------------	------------	--------------	--

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

Tableau 8. Taux de fécondité chez les adolescentes 15-19 ans¹⁵

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

*Corée du Nord

Source : Banque mondiale, WDI 2017 de la Division de la population des Nations Unies, Perspectives de la population mondiale.

Les tableaux mettent clairement en évidence le fait que les pays à faible revenu sont généralement confrontés à des défis plus importants et que, pour les niveaux de revenu donnés, certaines régions – notamment l’Afrique – sont confrontées à des défis plus importants

Les commissaires se sont dits préoccupés par la qualité des données – tant par les préoccupations générales liées à la mesure que par le fait que, dans certains pays, les naissances de mères célibataires ne sont pas incluses dans les statistiques. La Phase 2 devra tenir compte de la fiabilité des données et déterminer quels indicateurs démontrent de façon fiable les différences réelles entre les pays et sont des indicateurs crédibles des besoins non satisfaits.

Une analyse plus poussée de la structure actuelle de l’allocation aux AM suggère toutefois que les besoins de santé, le revenu par habitant du pays et la taille de la population représentent la majorité des différences dans les allocations par pays. Une telle analyse est, dans un sens, rassurante car elle semble très peu indiquer que la tendance actuelle est extrêmement inéquitable et, par conséquent, elle semble indiquer que des changements extrêmes dans le modèle d’allocation sont peu susceptibles d’être nécessaires¹⁶.

¹⁵ Les taux de fécondité des adolescentes sont fondés sur des données sur les naissances vivantes enregistrées à partir de systèmes d’enregistrement vitaux ou, en l’absence de tels systèmes, à partir de recensements ou d’enquêtes par sondage. Les taux estimés sont généralement considérés comme des mesures fiables de la fécondité dans un passé récent. Lorsqu’aucune information empirique sur les taux de fécondité par âge n’est disponible, un modèle est utilisé pour estimer la part des naissances chez les adolescentes. Pour les pays sans systèmes d’enregistrement de l’état civil, les taux de fécondité sont généralement basés sur des extrapolations à partir des tendances observées dans les recensements ou les enquêtes des années précédentes.

¹⁶ L’analyse de régression suggère que les besoins de santé (tels que mesurés par la charge de morbidité associée à l’avortement maternel et à la fausse couche), le revenu national par habitant et la taille de la population (en comparant les populations de > ou 0,5 m) représentent environ 73 % des différences. Tous les résultats sont très significatifs sur le plan statistique et vont dans la bonne direction (les pays qui ont des défis

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

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

	2015-16	2016-17	2017-18
Bénin	- 8,8	- 22,6	13,0
Éthiopie	- 18,7	- 37,0	21,7
Ghana	- 17,0	- 12,9	9,1
Burundi	- 58,9	- 21,3	25,0
Kenya	- 12,7	- 11,8	58,6
Côte d'Ivoire	- 0,2	- 29,5	94,0
République démocratique du Congo	- 28,2	1,1	- 4,0
Madagascar	- 21,4	- 11,2	9,4
Malawi	- 27,2	0,9	32,3

plus importants obtiennent plus, les pays plus riches obtiennent moins, les petits pays obtiennent plus). Certains pays obtiennent beaucoup plus que prévu (Népal, Nigéria) – d'autres moins (Inde).

Annexe 3. Composantes de la conception du financement basé sur la performance

- La performance est jugée par rapport à 10 indicateurs
- Les AM sont récompensées en partie directement en fonction de leur performance par rapport à ces indicateurs (bonus d'amélioration) mais aussi en fonction de leur contribution à l'amélioration des performances régionales (bonus de contribution)
- Les BR ont une certaine latitude quant aux parts relatives entre les primes d'amélioration et de cotisation et les pondérations attribuées à différents indicateurs
- Il y a un certain nombre de plafonnements. Aucun pays ne peut recevoir plus de 4 % du financement total du FBP ; aucun pays ne bénéficie d'améliorations supérieures à 40 % pour un indicateur donné. L'augmentation/diminution du FBP ne peut dépasser 25 % de la subvention de base.

Une évaluation de 2015 (Eicher et al¹⁷) a révélé que :

- La majorité des AM considéraient que le FBP était facteur d'autonomie, transparent et équitable, mais environ un tiers des AM trouvaient qu'il était punitif.
- Les AM étaient d'avis que le FBP saisissait leur véritable performance, que les indicateurs et les cibles étaient alignés sur leurs priorités et qu'il n'y avait pas eu de conséquences négatives imprévues.
- Les entrevues de suivi approfondi ont révélé une compréhension plutôt faible du mécanisme de financement du FBP
- Les AM estiment que le FBP a changé la façon dont le siège central et les équipes des directions travaillent ensemble et gèrent la performance.
- Les AM sont d'avis que la PBF a amélioré la performance globale de l'AM notamment en améliorant l'efficacité, la promotion et le partage des pratiques exemplaires.
- Les AM ont indiqué que le FBP a amélioré l'enregistrement, la production de rapports et l'utilisation
- Les répondants de l'enquête en ligne ont indiqué que les BR expliquent le FBP et fournissent une assistance technique pour aider les AM à améliorer leur performance, mais qu'il serait possible d'en faire davantage
- L'accent mis sur les indicateurs a renforcé la «culture de la performance»:
 - Les AM sont davantage responsables de l'amélioration de la performance et ont amélioré la qualité de leurs données afin de pouvoir faire le suivi, suivre, gérer et établir des rapports.
 - Les AM ne semblent pas mettre en exergue le FBP dans les propositions ou dans les discussions avec les donateurs potentiels, bien qu'elles présentent effectivement des réalisations sur les mesures que le FBP récompense.
 - Les incitations à la réputation semblent être aussi motivantes que les incitations financières et le partage à travers les AM est la plate-forme pour soutenir les deux.

¹⁷ Eichler, Rena, Susan Gigli, Jenna Wright. Septembre 2016. *Renforcer la performance grâce à l'initiative de financement basé sur la performance de l'IPPF : Preuves et recommandations*. Bethesda, Maryland : Projet de gouvernance et de financement de la santé, Abt Associates Inc

Annexe 4 : Enquêtes

Résultats de l'enquête

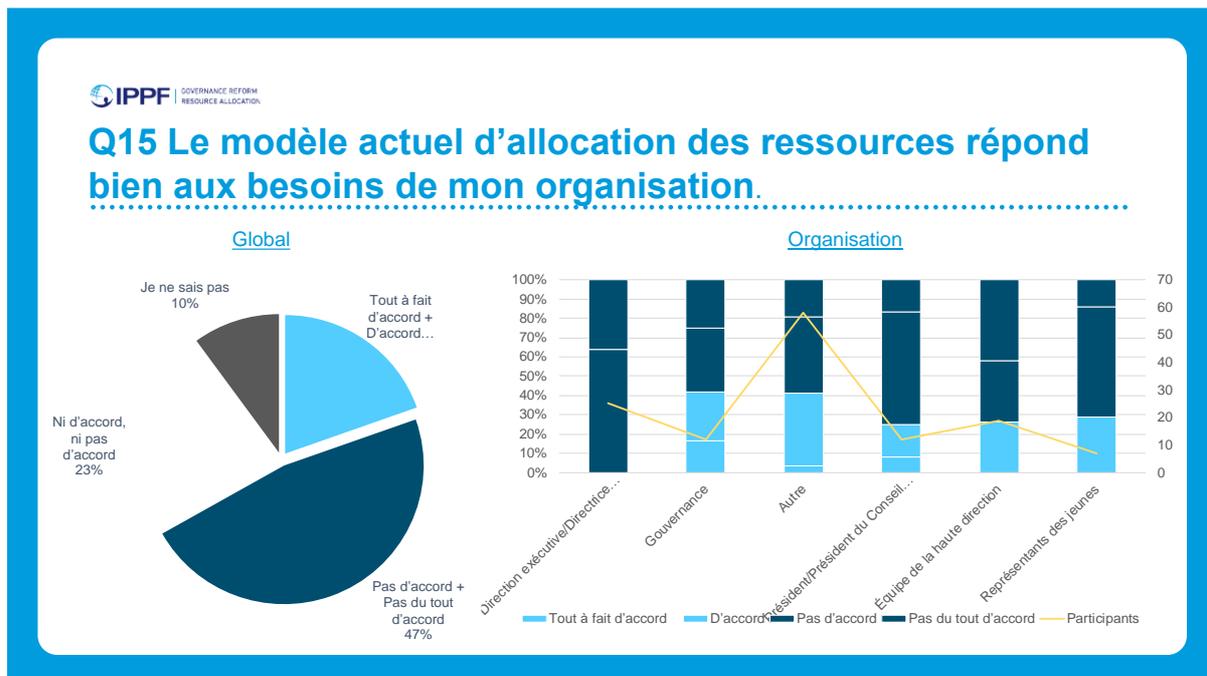
Dans le cadre des consultations pour la réforme en cours, les deux présidentes de la Commission ont lancé une enquête conjointe sur le site Internet de la réforme le 25 juillet. Les objectifs de l'enquête étaient les suivants :

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

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

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

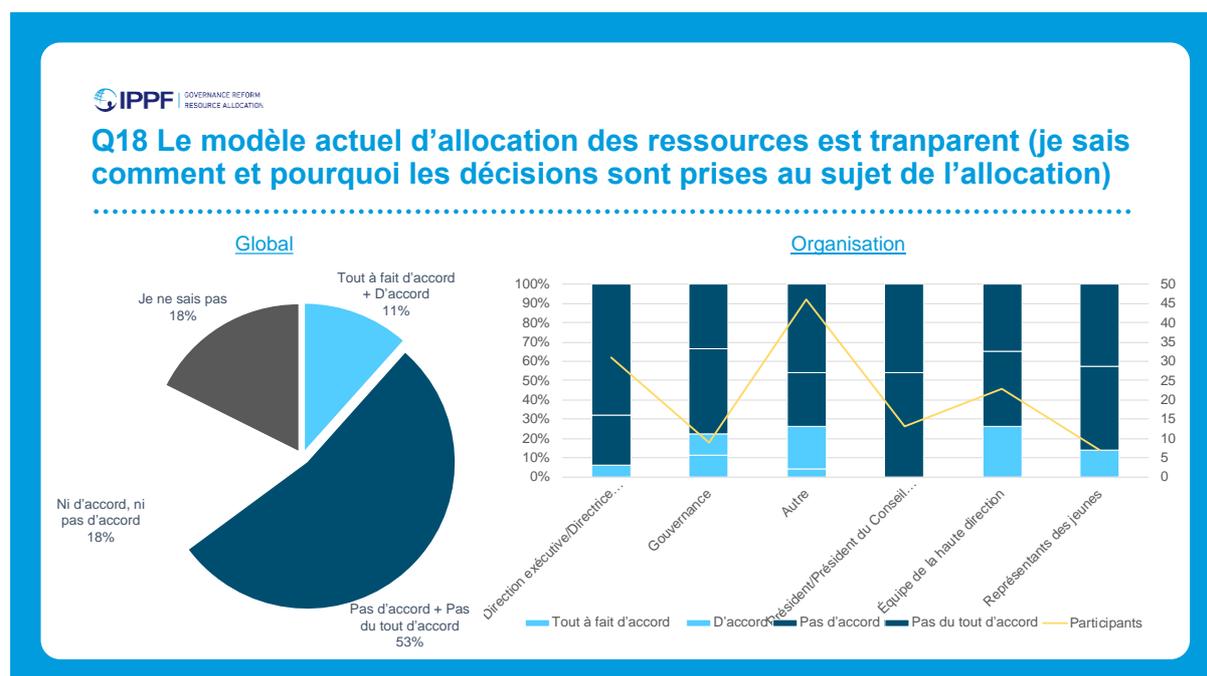
Dépendance envers l'IPPF pour le financement : près d'un tiers des personnes interrogées déclarent recevoir de l'IPPF de 81 à 100 % de leur revenu annuel total ; un cinquième reçoit de l'IPPF de 80 à 100 % de leur revenu annuel non restreint. Cela met en évidence une forte dépendance à l'égard d'un montant relativement faible de financement non restreint, qui ne représente que 40 millions de dollars E.U. du revenu total de l'IPPF pour les AM. Ces résultats n'ont été reçus que récemment et



devront faire l'objet d'une évaluation plus approfondie afin de comprendre quel est le montant total réellement versé aux AM hautement dépendantes, surtout que l'on se sait pas au juste si les bénéficiaires de subventions les plus élevées sont les plus dépendants.

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

À peine 18 % estiment que les fonds non restreints de l'IPPF ont été attribués de façon équitable et correcte. Un pourcentage encore plus faible – 11 % – pense que le modèle actuel d'allocation des ressources est transparent.

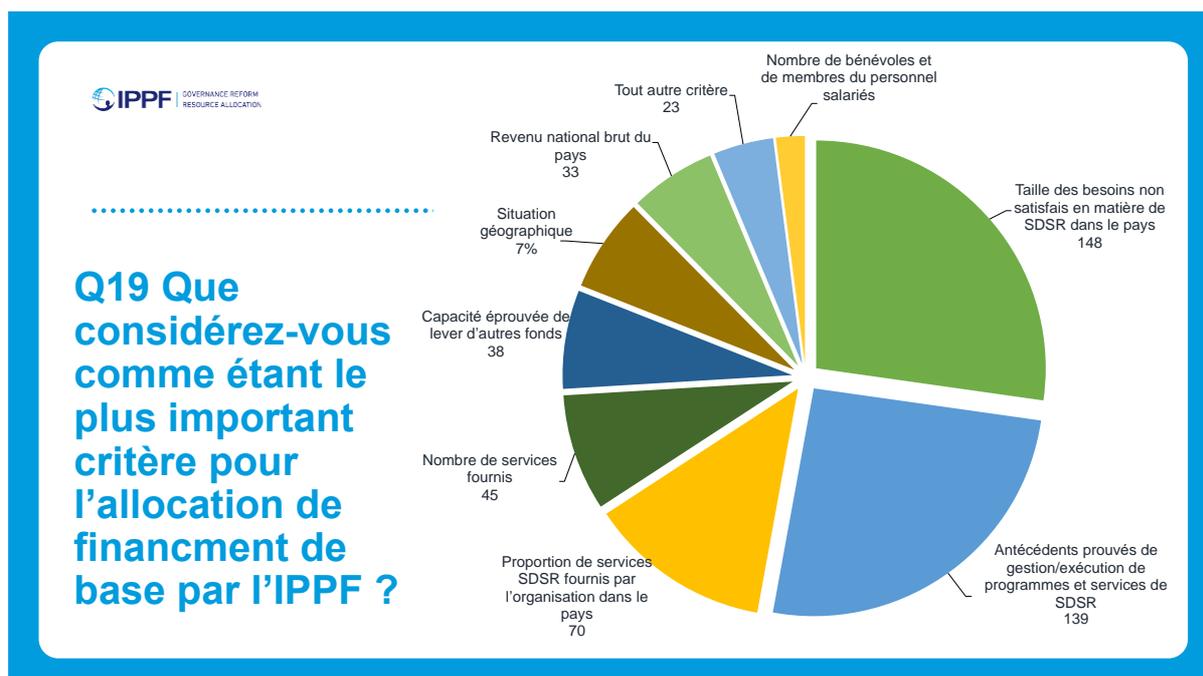


Associations membres et financement non restreint : Les répondants se répartissent assez également sur la question de savoir si toutes les associations membres devraient recevoir un financement non restreint.

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

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

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



Commentaires des répondants : le modèle actuel d'AR :

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

Commentaires des répondants : Regarder vers l'avenir :

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

Consultations

Voici une sélection de points soulevés lors des consultations.

- Nécessité d'une plus grande transparence dans les allocations de fonds et les raisons de tout changement dans les budgets, les allocations sous-budgétaires, les formules et le financement.
- La transparence et la visibilité complètes doivent être intégrées dans le modèle amélioré d'allocation des ressources proposé.
- Le modèle proposé doit tenir compte des questions de diversité et d'équité au sein de la Fédération, de sorte que cela n'encourage pas par inadvertance la concentration des ressources vers des AM plus performantes au détriment des autres.
- La formule proposée peut inclure un mélange d'allocation fixe et d'allocation flexible, toutes deux fondées sur des critères clairs et transparents.
- Il faut faire preuve de transparence et comprendre combien d'argent est dépensé et quels critères sont utilisés.
- L'allocation des ressources devrait être fondée sur les priorités stratégiques de l'IPPF et non pas seulement sur un¹⁸ système de focalisation fixe sur les critères du CAD.
- Déterminer si l'allocation des ressources devrait être fondée sur des processus concurrentiels en fonction du contexte particulier.
- Déterminer si l'allocation des ressources pourrait être basée sur la performance et limitée dans le temps (3 ans).
- Déterminer s'il y a un seuil ou un plafond pour celles qui sont admissibles (c. à d. « trop riches »).
- On craint que l'Afrique ait davantage de défis à relever en matière de santé, et l'allocation des ressources devrait donc tenir compte de ces difficultés.
- On insiste sur le fait que le nouveau système d'allocation des ressources doit tenir compte des besoins non satisfaits en matière de planification familiale, d'autres besoins en matière de santé, de vulnérabilité, d'optimisation des ressources et d'obtention de résultats.
- La nécessité de fournir des incitations pour que les AM les plus performantes accomplissent davantage comme avec le système actuel d'allocation de primes qui récompense ces types d'entités performantes.
- La nécessité de considérer le sort des pays appartenant à la tranche de revenu intermédiaire inférieur qui entraînent le sevrage de certains pays donateurs.

Vues régionales

¹⁸ Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE est un forum international regroupant de nombreux des plus grands fournisseurs d'aide, qui utilisent des critères convenus au niveau international pour leur aide publique au développement (APD) : <http://www.oecd.org/dac/development-assistance-committee/>

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

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

« Nous devons instaurer la confiance. »

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

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

« Les BR doivent rendre des comptes. »

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

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

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

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

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

« De plus, pour sortir de ce sentiment d'admissibilité, il faut adopter une approche concurrentielle. »

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

Principaux commentaires de la deuxième enquête en ligne

Après avoir vu une ébauche initiale, environ 54 % des AM étaient d'avis que le modèle *fonctionnerait* et 43 % de plus ont laissé entendre qu'il *pourrait fonctionner* bien qu'elles aient exprimé un certain nombre de préoccupations. En général, les AM ont exprimé leur préférence pour une réduction des restrictions en matière de soutien et un rôle plus actif pour les régions dans les processus d'allocation. La moitié des répondants étaient d'avis que le fonds stratégique devrait représenter de 10 à 15 % du financement total. On constate un appui général aux approches de financement basé sur la performance, mais des préoccupations ont été soulevées au sujet des défis

liés à une comparaison fiable de la performance des AM en ce sens qu'il faudrait envisager de nouvelles approches

Les thèmes généraux des réponses spécifiques reçues des AM sont exposés ci-dessous

Le changement est nécessaire ...

- Si nous n'essayons pas, nous ne le saurons jamais. Dans tout changement, il y a de la résistance. Je pense que nous devons mettre en place des procédures qui nous permettront d'apporter les changements nécessaires pour l'améliorer et de protéger la participation de tous les intervenants, de façon démocratique et transparente.
- Nous convenons qu'il faut changer les choses et que le rapport contient des suggestions très pertinentes.

Le modèle est généralement bon ... même s'il est un peu compliqué mais il y a des préoccupations

- Je pense que le modèle fonctionnera parce qu'il précise clairement les canaux de financement et d'allocation
- Nous pensons que c'est un bon modèle.
- Proposition convaincante.
- Il est trop tôt pour juger si ce modèle fonctionnera - mais c'est certainement un pas dans la bonne direction. Ce qui me préoccupe, c'est que cela aura un impact sur certains des AM en Europe (en raison de l'accent mis sur le revenu des pays) et je crains qu'une fois de plus nous ne perdions certains de nos membres.
- Il devrait y avoir une vision commune et partagée des critères de financement, mais en général, le modèle proposé semble raisonnable.
- Difficile à comprendre / C'est trop technique pour que j'aie le temps de me faire une idée en peu de temps / c'est tellement compliqué.
- Pourvu qu'il soit bien géré.
- Il faut travailler à la viabilité des AM et du modèle opérationnel qui appuie cela.
- La structure doit être en place et fonctionner, et alors il apparaîtra clairement s'il pourrait y avoir des lacunes éventuelles devant être comblées et lesquelles. Chaque pays a son propre contexte, et l'indicateur des besoins non satisfaits est convaincant, mais il ne faut pas oublier la meilleure façon de définir ces besoins non satisfaits. Des données fiables ne sont pas toujours disponibles.
- Elles permettent aux AM de profiter de divers flux au lieu de ne dépendre que d'un seul. Elles les aident également à renforcer leurs capacités en créant de nouvelles propositions et en exécutant ces tâches.

Les AM appuient le Fonds stratégique

- Certaines idées générées par les AM, surtout par les jeunes, sont très novatrices, mais le manque de fonds ne permet pas à ces idées de voir le jour. Il faudrait donc prévoir suffisamment de fonds pour de telles idées novatrices.

- Il est essentiel de mettre de côté des fonds pour les activités stratégiques qui se déroulent tout au long de l'année.
- Je me réjouis de tout changement de la prestation de services vers des efforts de représentation plus stratégiques - à l'égard des gouvernements, mais aussi à l'égard des prestataires de soins (médecins, infirmières, hôpitaux, etc.).
- Il s'agit d'une modalité importante pour nous afin de nous assurer que l'IPPF/les AM sont en mesure de réaliser les priorités stratégiques. Entre 5 et 15 % semble être une bonne plateforme de financement.
- Les interventions stratégiques sont essentielles à la réussite.
- Le financement stratégique est important, encore plus important que la mise sur pied et le fonctionnement de chaque AM.
- Il convient de dissiper tout doute quant à la gestion de ces fonds. J'ai de nombreuses questions à vous poser au sujet de l'orientation des subventions. Cela sera-t-il fondé sur les besoins des donateurs, les souhaits de l'IPPF ou quoi? L'IPPF lancera-t-elle des appels à des expressions d'intérêt puis à des propositions? Qui examinera les propositions? etc. Transparence et équité. Toutes les AM doivent avoir des chances égales de concourir et d'être sélectionnées. Sélection des propositions en fonction du contenu du document et non biaisée par les préférences des comités de sélection.
- Le fonds stratégique ne sert qu'à l'innovation et doit donc être proportionnel aux trois autres flux qui ont besoin de plus de fonds.

Les BR apportent une valeur ajoutée en sachant ce qui se passe dans leur région et quels sont les principaux besoins.

- Les BR ne sont pas aussi objectifs que prévu et leurs pouvoirs doivent donc être réduits en matière d'allocation des fonds
- Le BR devrait avoir un certain pouvoir sur l'allocation des ressources aux AM
- Je crois que les BR connaissent les atouts des AM ainsi que leurs points faibles. Les BR devraient avoir davantage de pouvoir pour décider des fonds à allouer aux AM afin de pouvoir aider les AM à résoudre certains problèmes auxquels elles font face et aussi d'aider les AM à travailler également de manière efficace et efficiente.
- Si les critères de financement sont clairs, le BR ne devrait pas avoir beaucoup de pouvoir dans l'allocation des fonds aux AM. En raison d'une relation de travail étroite, il est probable qu'elle soit subjective, d'où la nécessité de la minimiser. Les BR sont essentiels pour apporter des informations.
- En effet, le BR connaît bien les AM de la région et les AM qui ont besoin d'aide.
- Si une formulation claire est établie, il n'est pas nécessaire que les BR jouent un rôle important dans la prise de décisions concernant l'allocation des fonds aux AM.
- Les BR sont plus proches des AM, de sorte que les BR doivent avoir un certain pouvoir de décision sur les fonds
- Les BR ont un bon aperçu de la situation, et disposent des statistiques de l'ensemble de la région, l'allocation doit donc être leur décision à des fins d'allocations équitables et indépendantes
- Les BR sont les mieux placés pour évaluer les performances des AM et leurs besoins en matière de financement. L'allocation budgétaire devrait également tenir compte des besoins existants non satisfaits dans le pays de chaque AM.

- Le plus important pour moi est que la prise de décision soit transparente, fondée sur un examen critique du plan de travail des AM. Au moins, les BR devraient être en mesure de donner des conseils (puisque'ils connaissent le mieux les AM)
- Les critères convenus sont essentiels, mais en même temps, la longue expérience des BR avec le travail des AM est une valeur ajoutée au processus
- Cela dépend des critères pour tous et de l'historique (corruption ou non) du BR. Il y a moins de pouvoir s'il y a de la corruption.
- Les BR sont plus proches des AM et ont une meilleure idée des besoins et des possibilités des AM.
- Jusqu'à présent, les BR ont pu décider et contrôler sans problème l'allocation des fonds aux AM. Pourquoi cela devrait-il changer maintenant ?
- En supposant que les BR effectuent une meilleure surveillance des AM qui opèrent dans leur région ainsi que les connaissances de la région elle-même, on pourrait leur donner plus de pouvoir décisionnel. Cependant, outre les critères convenus, il devrait y avoir des mécanismes en place pour faciliter la transparence dans la prise de décisions ainsi que la possibilité d'un examen minutieux.

Besoin de flexibilité

- Faisons de notre mieux pour appuyer cette structure et nous pourrions ensuite la modifier au besoin.
- Une surveillance et un examen réguliers de ce modèle sont nécessaires.
- Afin de répondre aux besoins futurs, car l'environnement dans lequel les membres opèrent est dynamique, en constante évolution et affecte les membres différemment
- Comme point de départ on pourrait commencer avec 10-15% et après l'évaluation décider de ce qui correspond le mieux aux besoins.

Le statut du revenu du pays est un indicateur brut des besoins

- Je suis satisfaite du fonds d'urgence et stratégique. Cependant, je suis un peu inquiète au sujet des pays à revenu intermédiaire élevé, car certains d'entre eux sont très conservateurs et ont de la difficulté à trouver du financement. Je ne connais pas la solution, mais il serait bon de garder à l'esprit qu'il peut être stratégique d'allouer un certain financement, par exemple le fonds stratégique pour eux, même s'ils ne peuvent pas recueillir beaucoup d'argent eux-mêmes pour compléter cela.
- Lorsque vous examinerez la classification d'un pays en tant que pays à revenu intermédiaire supérieur (UMIC), veuillez tenir compte de l'impact que ce pays est susceptible d'avoir sur le soutien offert. Les disparités de revenu dans certains UMIC ont un effet négatif sur les personnes les plus pauvres qui sont susceptibles de bénéficier de l'aide.
- Certaines AM dans les pays, à revenu inférieur ou non, peuvent avoir un besoin urgent de soutien et, par conséquent, une stratégie consistant à décider de l'admissibilité d'une AM en fonction du statut de revenu du pays n'est peut-être pas la meilleure.
- Je suis d'accord pour dire que la Commission évite de lier l'AR au RNB, car ce n'est pas la réalité du bien-être d'un pays. Accordez-vous du temps pour apporter des ajustements, car

certaines AM comptent sur des fonds non restreints, principalement pour l'organisation de base.

- Nous convenons qu'il est essentiel d'avoir des flux de financement stratégique, qui offrent également des possibilités de financement pour les AM de pays à revenu intermédiaire ou élevé. Il s'agit d'un véhicule important pour promouvoir de nouvelles idées novatrices pouvant apporter de la sécurité à la Fédération à long terme.

Il faut trouver différentes façons de mesurer et de récompenser la performance :

- Veuillez nous laisser récompenser la performance, mais strictement en agrégeant la performance par différents mécanismes de financement / deux AM ne peuvent pas être équitablement comparées à moins que nous n'effectuions des analyses de rentabilité et d'efficacité.
- La performance doit être récompensée. Cela devrait également inclure la mobilisation des ressources et tenir compte de la mobilisation des ressources nationales.
- Ayez une formulation calculée selon les 4 résultats actuels de la Fédération. Une telle formulation englobe davantage d'aspects et est plus complète, et prend en compte le travail effectué en termes de plaidoyer et de services cliniques ainsi que le renforcement des capacités institutionnelles. Nous, à FRHAM, avons conçu cela pour nos propres AM d'État, et nous serions heureux de partager la formulation si la Commission le demandait.
- Je pense qu'une prime de performance de 7-10% serait une bonne chose. Cela motivera les AM et les incitera à faire mieux chaque année.
- Tout le monde devrait se soucier de récompenser la performance en fonction de l'obtention de bons résultats, et l'IPPF devrait assurer à tout le monde un processus qui se déroule équitablement avant que la performance soit récompensée.
- L'IPPF peut décerner des prix sous forme de formation au renforcement des capacités pour les organisations très performantes et cela peut prendre la forme de fonds de base supplémentaires.
- Il existe une grande diversité au sein des AM dans toutes les régions. Différentes tailles, capacités, cultures, services et tant d'autres choses que vous devez toujours avoir à l'esprit. Vous devez vous assurer qu'aucune AM n'est laissée pour compte, et qu'en même temps chaque AM bénéficie de chances égales. Ceci ne peut pas être fondé uniquement sur la prestation de services. Peut-être devrions-nous envisager la question sous un autre angle, en plus de répondre aux besoins de l'IPPF. C'est un concept qui doit être exploré en tenant compte d'autres pratiques utilisées dans d'autres contextes. Un autre comité peut aussi être créé pour faire une proposition à ce sujet.
- Les critères de performance existants ne permettent pas toujours d'évaluer correctement le travail effectué par les AM, par ex., dans le cadre de l'action de plaidoyer, lorsque les gains législatifs pour certains pays en développement rapide ne peuvent pas être comparés à ceux des pays où l'AM devrait protéger les normes législatives existantes contre l'opposition agressive.
- Chaque pays est différent en ce qui concerne la culture, la population, les lois, etc. Dans certains pays, les gouvernements adhèrent à la SSR, alors que dans d'autres, ce n'est pas une priorité. Je pense que c'est quelque chose qui doit être examiné en fonction de la capacité de l'AM quant à ce qu'elle peut et ne peut pas faire.

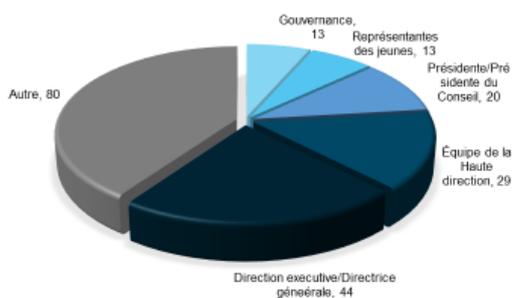
- Une performance gratifiante est une très bonne idée pour dynamiser toutes les AM en vue d'une meilleure performance. Ceci peut être fait avec reconnaissance, davantage de possibilités de financement restreint et peut être utilisé comme une ressource pour aider les AM plus faibles
- En récompensant la performance, il convient de prendre en compte le contexte spécifique du pays ainsi que le contexte spécifique des AM ; par ex., un pays ayant une forte population ne devrait pas être comparé à un pays ayant une faible population en termes de nombre ou de types de services fournis. Des lois ou des politiques restrictives pourraient faire obstacle à la prestation de certains types de services fournis par l'AM, ce qui ne devrait alors pas être considéré comme un point négatif en termes de performance, mais devrait être évalué en fonction des circonstances du pays et des efforts déployés par l'AM.

Problèmes de cofinancement

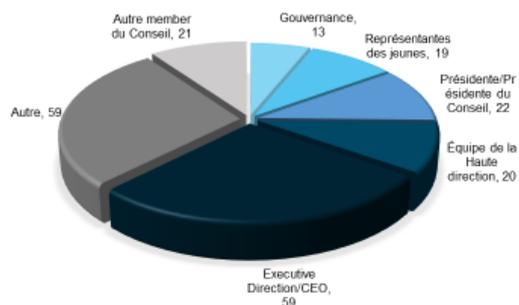
- En ce qui concerne la suggestion concernant le cofinancement d'une AM par le BC et les BR (p. 29, point 4), nous trouvons très difficile d'identifier les moyens de le faire, car nous n'avons pas de fonds non restreints disponibles susceptibles d'être utilisés à cette fin.

Organisation

Phase 1 – 199 répondants

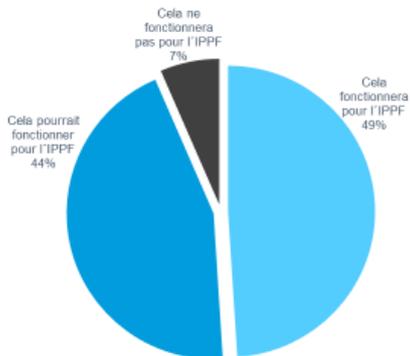


Phase 2 – 200 répondants

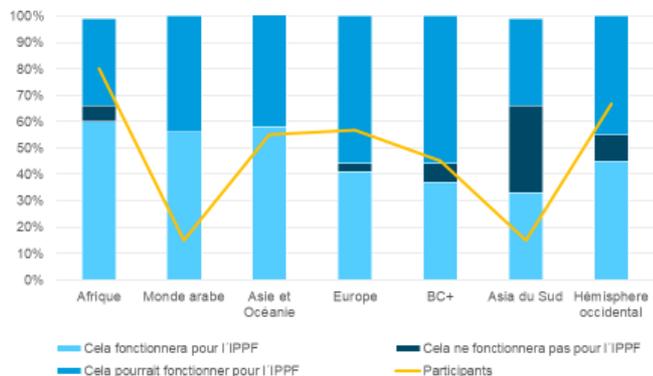


Q6. En regardant le diagramme ci-dessus et les trois flux de financement, pensez-vous que ce modèle fonctionnera pour l'IPPF ?

Globalement

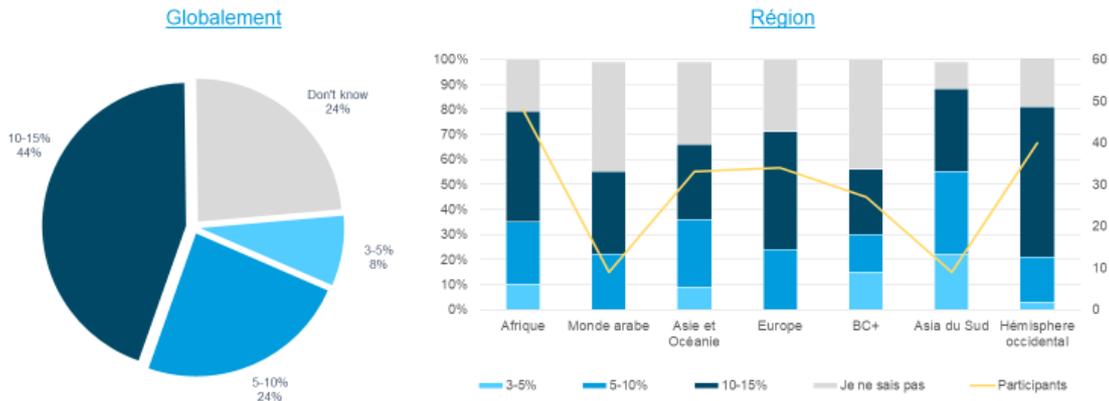


Région



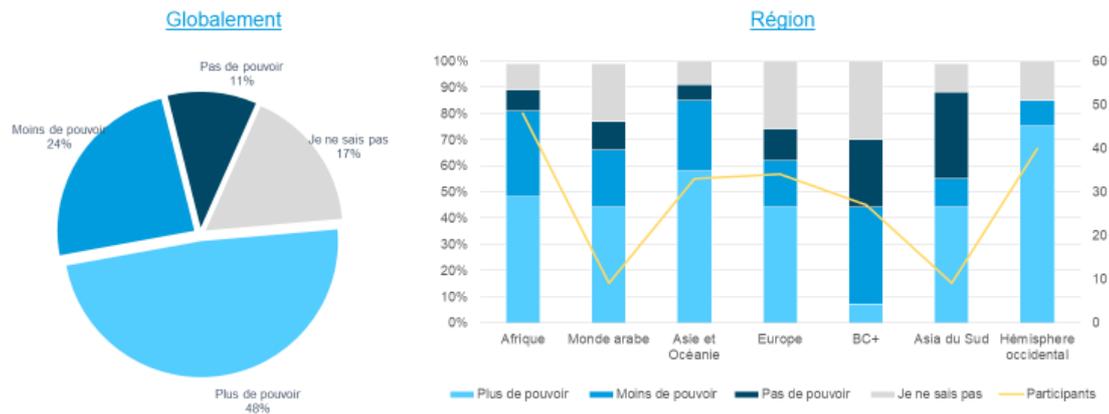
À plus de 90 %, la Fédération a pensé que c'était une bonne idée d'avoir en place un fonds stratégique (voir les résultats précédents de l'enquête sur la réforme).

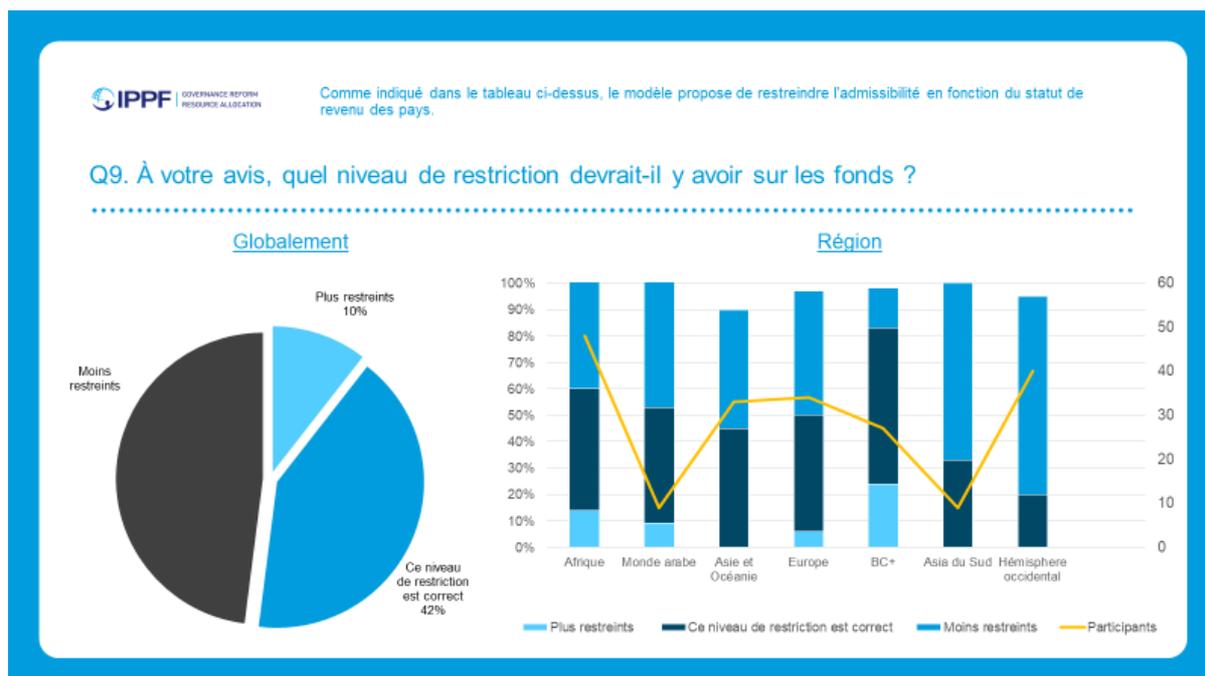
Q7. Combien d'après vous devrait-il être réservé pour le fonds stratégique ?



Dans le Flux 1, le modèle propose de donner aux BR un certain pouvoir de prise de décision concernant les montants alloués entre les AM. Ceci sera basé sur un certain nombre de critères convenus.

Q8. À votre avis, doit-on accorder aux BR plus ou moins de latitude dans l'allocation des budgets ?





Annexe 5 : Autres modèles et approches de conception pris en considération

Les grands modèles suivants ont été examinés :

- Modèle uniquement fondé sur l'allocation
- Modèle uniquement fondé sur la proposition

Tableau 13 : Description des autres modèles envisagés

Modèle	Description
Modèle uniquement fondé sur l'allocation	Le modèle uniquement fondé sur l'allocation adopte une approche de cogestion sans intervention fondée sur une formule pour l'attribution des ressources aux AM. La formule est principalement motivée par les besoins en suspens et adopte une approche plus axée sur la performance que celle actuellement en place - en s'appuyant sur l'approche existante, mais aussi en l'élargissant et en renforçant la vérification. Les ressources sont concentrées sur les pays à faible revenu; les pays à revenu élevé ne seront plus admissibles à une aide. Le soutien aux pays à revenu intermédiaire sera limité et tiendra compte d'autres sources de financement et de circonstances particulières. L'approche serait mise à l'essai sur une période de deux ans afin de s'aligner sur le nouveau cadre stratégique, puis utilisée dans un cycle de trois ans.
Modèle uniquement fondé sur la proposition	L'approche uniquement fondée sur la proposition adopte un modèle administratif pratique, les fonds étant répartis en fonction d'un certain nombre de thèmes. Les propositions seront approuvées par un groupe technique indépendant conformément aux lignes directrices établies par le BC. Les AM recevront une allocation minimale pour couvrir les dépenses de fonctionnement de base. En outre, il y aura un certain nombre de flux de financement.

Assistance technique : l'aide sera axée sur les pays ayant des besoins importants où les AM sont identifiés comme « volontaires mais faibles ». Ceci comprendra les éléments suivants :

- Soutien des associations membres.
- Un fonds d'accélération pour permettre aux AM ayant fait leurs preuves d'étendre rapidement leurs activités; l'utilisation des fonds sera assez souple dans le cadre de grandes lignes directrices.
- Un fonds stratégique pour permettre aux AM d'être proactives et stratégiques.
- Fonds d'urgence : ce flux de financement servira à appuyer la préparation aux situations d'urgence dans un certain nombre de pays considérés comme vulnérables, ainsi qu'à fournir des fonds de démarrage pour permettre une première intervention d'urgence. Les AM à revenu élevé et à revenu intermédiaire supérieur ne pourront demander de financement que pour appuyer d'autres AM.

Voici d'autres approches envisagées :

- **Établissement d'un flux supplémentaire pour le renforcement des capacités** : Alors que la Commission approuve le rôle clé que joue le renforcement des capacités et qu'une équipe distincte mettrait en évidence ce fait, la Commission a rejeté la proposition de maintenir le modèle assez simple et b) parce que le renforcement des capacités devrait être intégré dans l'ensemble des travaux de l'IPPF.
- **Introduction de mécanismes de cofinancement** : cela a été envisagé pour les pays à revenu intermédiaire supérieur dans le cadre du Flux 2. Cela a été rejeté au motif que, dans le cadre d'une sélection attentive, l'objectif devrait être d'identifier et de soutenir les AM qui ne sont actuellement pas en mesure d'obtenir un financement suffisant pour leurs activités. Un plan explicite visant la viabilité est un moyen plus efficace de réaliser des progrès que le cofinancement.



IRAC