

Commissions de réforme

Rapports finals et résumés des propositions

17 octobre 2019

Message des présidents des commissions

Nous sommes heureux de vous présenter les rapports finals de la Commission indépendante de réforme de la gouvernance et de la Commission indépendante d'allocation des ressources. Nous vous remercions de vos réponses aux deux cycles d'enquête ainsi que de vos commentaires et suggestions judicieux reçus tout au long de ce processus de consultation.

Les membres des Commissions ont travaillé d'arrache-pied pour préparer des rapports répondant à notre mandat, soit de proposer une réforme radicale des méthodes de gouvernance et d'allocation des ressources de l'IPPF. Dans un même temps, nous avons écouté attentivement et pris très au sérieux les critiques et les préoccupations exprimées par beaucoup d'entre vous tout au long de ce processus.

Nous avons bien conscience que nos propositions ne vont pas plaire à tout le monde. Nous espérons cependant que vous serez sensible au fait que nous avons fait de notre mieux pour être justes et de bon jugement, tout en proposant de nouvelles approches ambitieuses qui, à notre avis, serviront les intérêts de la Fédération.

Nous attendons avec impatience de voir nombre d'entre vous à New Delhi à la fin du mois prochain et d'entendre vos réactions à nos propositions.

Très cordialement,

Dr Steven Sinding, Président, IGRC

Gillian Greer, Présidente, IRAC

Méthodologie

Nous avons entrepris entre juin et octobre une vaste consultation, dont :

- Deux enquêtes en ligne – environ 200 associations membres (AM), volontaires et membres du personnel répondant à chacune
- Un site web interactif avec des mises à jour régulières et des discussions en live
- Des consultations lors des Conseils régionaux et forums de jeunes
- Une série de webinaires dans diverses langues
- Les commissions ont passé en revue les modèles de gouvernance et d'allocation des ressources d'autres organisations fédérées.
- Les rapports et recommandations finals des Commissions ont été soumis aux AM à la mi-octobre à fins de discussion et de décisions lors de l'AG de novembre.

Pourquoi des délais si courts pour changer ?

Nombre d'entre vous se sont interrogés sur la rapidité du processus.

Ceci est dû à :

- L'assurance donnée à la Charity Commission comme quoi la gouvernance de l'IPPF serait revue dans des délais serrés
- Le Conseil de gouvernance avait donné six mois à l'IPPF pour compléter ses réformes
- Les donateurs soutenant la nécessité de réforme ont fourni des fonds à l'IPPF pour faciliter le processus de réforme dans les délais impartis.

Pourquoi l'IPPF doit-elle se réformer

Au fil des ans les AM ont soulevé des questions :

- L'IPPF ne fonctionne pas efficacement en tant que Fédération
- Trop de distance entre les AM et le Conseil de gouvernance
- Des AM dans l'incapacité d'obtenir une assistance du Secrétariat (BR et BC) dans des délais raisonnables
- Manque de transparence et de responsabilité
- Chevauchement des rôles entre gouvernance et management
- Conflits et manque de confiance entre Centre et Régions

En 2019, un tournant a été franchi, car :

- Graves cas de fraude, d'abus de pouvoir et d'atteinte à la protection
- Réponses gênées par manque de clarté quant aux rôles et responsabilités respectifs de la direction et des instances de gouvernance de l'IPPF
- Mauvaise couverture médiatique au R-U due à la réponse inappropriée de l'IPPF
- Inquiétude des grands donateurs
- Préoccupation de la Commission de surveillance des associations caritatives pour l'Angleterre et le pays de Galles eu égard à ce qui se passe à l'IPPF
- Impact sur réputation et potentiellement sur financement futur

Commission indépendante de réforme de la gouvernance

Résumé

Quel est l'objectif de la gouvernance?

En général les instances de gouvernance d'ONG sont responsables de 3 fonctions :

- Approuver les grandes orientations de politique et la direction stratégique de l'organisation
- Nommer et évaluer la performance du/de la DG
- Veiller à l'intégrité financière de l'organisation

Qu'entendons-nous par caractéristiques de gouvernance?

Les caractéristiques clés de la bonne gouvernance :

Les membres de l'instance de gouvernance ont **l'expérience et les compétences** collectives leur permettant de s'acquitter pleinement de leurs responsabilités. Au Royaume-Uni, cela implique le respect des conditions fixées par la Charity Commission.

La taille du Conseil est **appropriée** – ni trop grande ni trop petite. Disposer de systèmes permettant de prendre en compte l'ensemble des compétences du Conseil lors de la sélection de nouveaux membres.

Déterminer la **composition du Conseil** et en quelle mesure ses membres sont choisis parmi les organisations membres sur la base de la représentation ou d'une sélection en fonction d'un ensemble prédéterminé de compétences et d'expérience, voire d'une combinaison de ces deux approches. S'assurer que les intérêts des membres sont correctement pris en compte par la gouvernance et que les besoins des groupes les plus marginalisés sont intégrés.

Se prémunir contre les conflits d'intérêts potentiels et la concurrence, ainsi que contre l'étroitesse du champ d'action, tout en veillant à ce que les besoins de l'ensemble de l'organisation soient satisfaits.

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

Transparence et responsabilité doivent être intégrées au modèle de gouvernance. Veiller à une **prise de décision agile et efficace** grâce à des approches de gouvernance rationalisées plutôt que bureaucratiques.

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

Dans sa recommandation d'un système révisé de gouvernance la Commission a considéré :

- Les défis émanant de la structure actuelle de gouvernance de l'IPPF
- Les circonstances spécifiques ayant conduit à la crise actuelle
- Les différents modèles de gouvernance d'autres organisations fédérées
- Les retours de l'enquête en ligne ainsi que des consultations régionales et des donateurs
- Les caractéristiques de la bonne gouvernance selon les experts en la matière
- Les attentes de la Charity Commission en matière de bonnes pratiques

Vos commentaires et idées

Des idées intéressantes sont nées de ces consultations et ont nourri la future structure de gouvernance

Forces

Les forces du modèle actuel de gouvernance de l'IPPF - Conseil de gouvernance (CG), 6 Conseils régionaux (CR) et 6 Comités exécutifs régionaux (CER) - sont incontestables :

- Forte représentation des membres
- Diversité et forte voix des membres volontaires
- Les membres manifestent un engagement clair pour le rôle pour lequel ils ont été élus.
- Des liens et une identité régionaux forts.

Défis

• Manque de flexibilité. La structure actuelle n'est pas assez agile ou flexible pour réagir aux changements de l'environnement interne comme externe

• Manque de clarté quant aux rôles et responsabilités respectifs des différents échelons de gouvernance (CR, CER, CG).

• Confusion entre les responsabilités respectives des instances de gouvernance et de la Direction

• Les systèmes électoraux actuels ne prévoient pas de dispositif garantissant que le Conseil de gouvernance a les compétences et expériences requises pour gouverner efficacement.

• La structure actuelle est source de conflit potentiel étant donné que les AM votent sur des questions qui les affectent directement, y compris l'allocation des ressources.

Opportunités

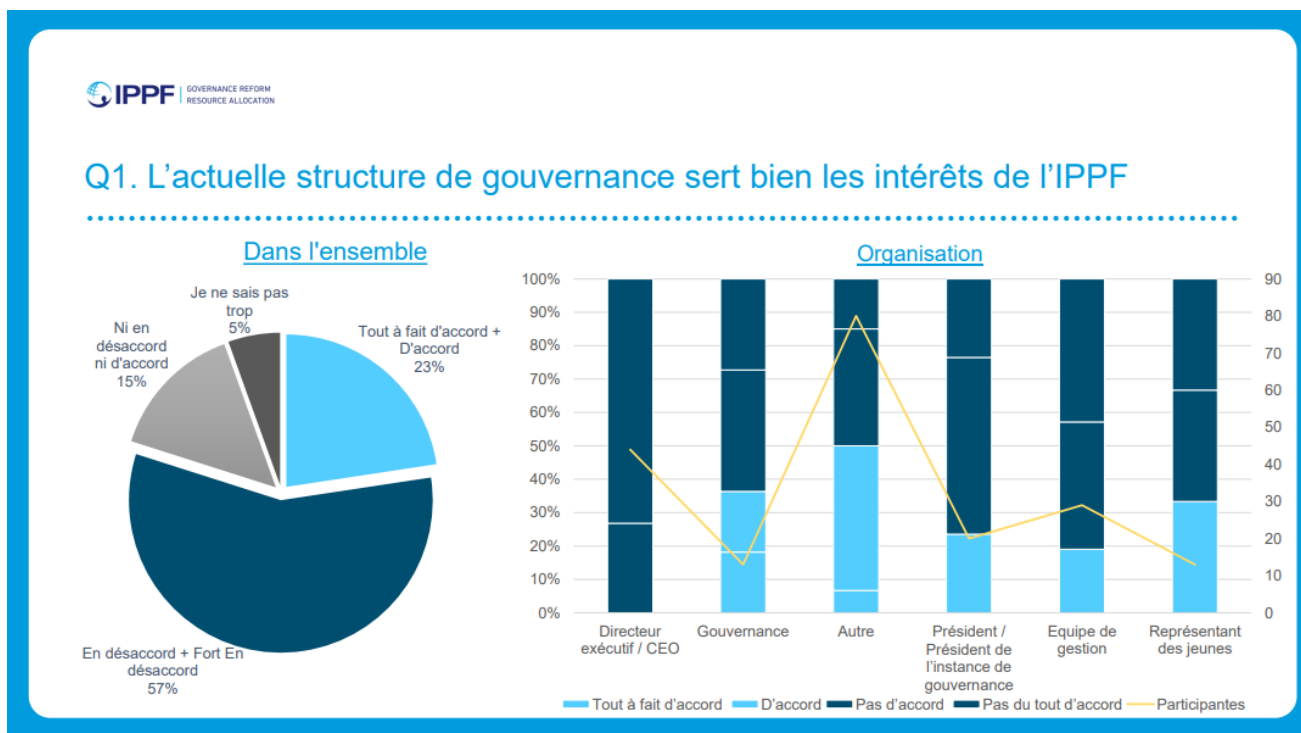
• Un Conseil indépendant et plus petit permettrait à l'IPPF d'être plus agile et efficace.

• Un Conseil fondé sur les compétences plutôt que sur la représentation garantirait un éventail complet de compétences et d'expérience.

• Renforcement de la Fédération, de son esprit de corps et de l'apprentissage commun grâce à une Assemblée générale et à la transformation des conseils régionaux en forums de partage des connaissances

• Meilleur engagement des membres grâce à leur participation aux comités et commissions.

Vos commentaires et idées (suite)



Vous avez exprimé des opinions claires en réponse aux questions de l'enquête. Par exemple:

1. La structure de gouvernance actuelle sert-elle bien l'IPPF ?

Une majorité de répondants (57%) est en désaccord avec cette affirmation, 23% seulement étant d'accord.

2. Le Conseil de gouvernance et les comités exécutifs régionaux fournissent des orientations politiques et stratégiques claires et cohérentes.

Seuls 28% des répondants sont d'accord.

Pour plus d'information sur l'enquête veuillez vous référer à la section 3.2 du rapport

Recommandation de fond : Assemblée générale et Conseil d'administration

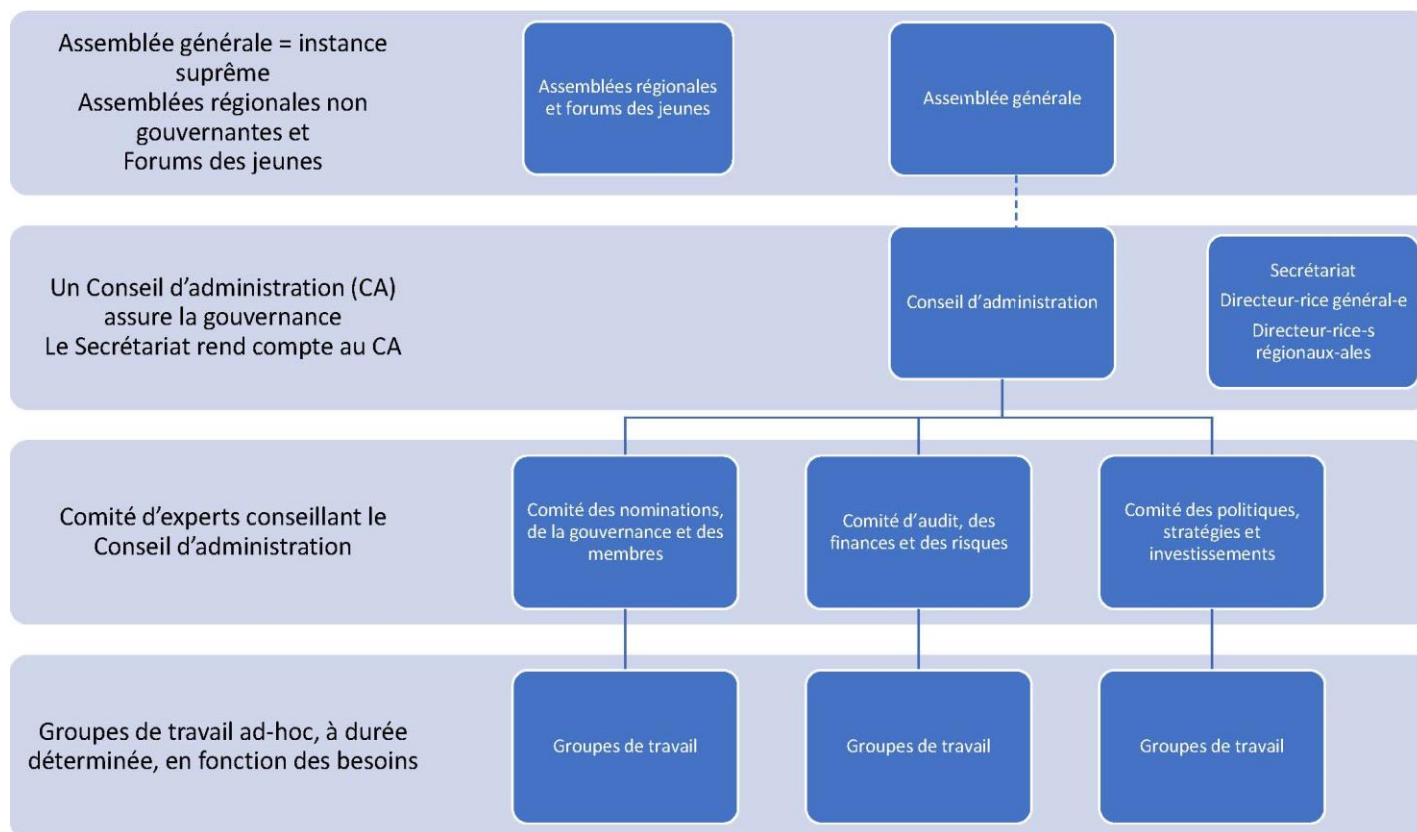
La Commission recommande un modèle rationalisé avec **Assemblée générale et Conseil d'administration** :

- Membres du Conseil et des Comités sélectionnés sur la base de leurs compétences et expérience.
- Engagement plus important des AM grâce aux assemblées régionales et mondiales.
- L'Assemblée générale est l'instance de gouvernance suprême
- Assemblées régionales et forums de jeunes centrés sur les échanges et l'apprentissage partagé.
- Distinction claire entre gouvernance et management.
- Surveillance plus rigoureuse et professionnelle des responsabilités fiduciaires

- Le modèle respecte et maintient le caractère fédéré et l'éthique de l'IPPF tout en levant les ambiguïtés qui n'ont que trop perduré concernant le pouvoir décisionnel, la transparence et la responsabilisation.
- La proposition a pour objectif de mieux soutenir les AM, essentielles au succès du mouvement, et d'assurer une réalisation plus efficace et efficiente de la mission de la Fédération dans le monde entier.

La Commission estime que l'IPPF fera ainsi un bond considérable et décuplera sa capacité à s'acquitter de sa mission et de ses objectifs.

Modèle de gouvernance proposé



- La Commission recommande une structure de gouvernance comprenant une Assemblée générale, un Conseil d'administration et divers Comités rendant compte à ce dernier.
- La Commission recommande aussi la tenue régulière d'Assemblées régionales et de Forums de jeunes, ces derniers ne faisant pas partie de la structure de gouvernance.
- Ce modèle est recommandé après qu'une majorité de répondants de l'enquête aient estimé qu'il fonctionnerait pour l'IPPF.
- La Commission a aussi tenu compte des retours de la 2nde enquête et ajusté le modèle en conséquence. Voir la section 6 du rapport pour plus d'information sur la réponse à ces commentaires.

Recommandation 1: Assemblée générale

La plus haute autorité du nouveau système de gouvernance serait une Assemblée générale (AG) de toutes les associations membres de l'IPPF.

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

Les rôles de l'AG seront les suivants :

- Conseiller le CA sur la direction stratégique générale de la Fédération
- Contribuer aux politiques et aux décisions du Conseil d'administration
- A la demande des deux tiers de ses membres, révoquer du Conseil d'administration l'un de ses administrateurs
- Adopter et amender les règlements et règlements de procédure de la Fédération
- Examiner minutieusement l'action du Conseil et du/de la DG.
- Nommer deux membres du Comité des nominations, de la gouvernance et des membres, après rotation de 2 membres

Recommandation 2 : Conseil d'administration

La Commission recommande la création d'un Conseil d'administration chargé de la gouvernance de l'IPPF. Celui-ci remplacerait le Conseil de gouvernance et :

- Serait composé de 15 administrateurs, dont huit issus des membres de l'IPPF, choisis parmi les candidatures soumises par les volontaires et les cadres des AM.
- La durée des mandats serait de trois ans, avec la possibilité pour les membres d'être réélu-e-s deux fois, pour un maximum de neuf ans, avant qu'il/elle ne soit obligé-e de quitter le Conseil
- Tou-te-s les candidat-e-s à une fonction d'administrateurs au sein du Conseil doivent remplir les conditions minimales d'expertise, de compétences et d'expérience établies par le Comité des nominations, de la gouvernance et des membres.
- Une procédure serait mise au point à fins d'évaluation régulière de l'efficacité du Conseil d'administration.

Critères de sélection des membres invités à siéger au Conseil et aux comités

.....

Les administrateurs ont de l'expérience dans un ou plusieurs des domaines suivants :

- Leadership dans les SDRS
- Gouvernance au niveau international ou national
- Management (cadre supérieur), mise en place de programmes
- Contrôle et surveillance financiers
- Gestion des risques
- Expertise juridique
- Levée de fonds et mobilisation des ressources
- Plaidoyer et collaboration avec gouvernement
- Réseaux de jeunes et activisme des jeunes
- Prestation de services pair-à-pair
- Autres compétences, expériences et attributs pertinents à la gouvernance mondiale.

Lors de l'établissement du Conseil, les critères suivants seront aussi pris en compte :

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

Les critères définiront également l'engagement en termes de temps requis des membres du CA, y compris, et ceci est important, le temps que devra consacrer à ses fonctions le/la Président-e.

Comment les associations membres vont-elles participer à la gouvernance

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

Recommandation 3 : Comités du Conseil

- La Commission voit dans ce système de comités un dispositif essentiel permettant aux comités de conseiller le CA et aux AM de participer à la gouvernance.
- Les comités auront des responsabilités et des pouvoirs substantiels et y siégeront des membres cooptés directement auprès des AM – et qui ne seront donc pas membres du Conseil.
- La Commission recommande l'établissement de trois comités permanents
- Pour plus d'information sur les Comités veuillez vous référer à la section 7 du rapport.

Comité des nominations, de la gouvernance et des membres

Parmi ses responsabilités : recruter les membres du Conseil d'administration, dont le planning de la succession ; surveiller l'évaluation du Conseil et de ses membres ; revoir les règlements et règlements de procédures ; surveiller le système d'accréditation de l'IPPF ; et évaluer le statut de membre de toutes les AM de l'IPPF. Un jeune et un représentant de l'association du personnel seront invités à siéger au Comité.

Comité des finances, d'audit et des risques : chargé de surveiller toutes les questions financières ainsi que celles liées aux risques et à la conformité – y compris les dénonciations des lanceurs d'alerte et les plaintes relevant de la protection.

Comité des politiques, stratégies et investissements qui offrira des conseils sur les stratégies à long et à moyen termes et sur les questions de responsabilités en matière de résultats. Le/la président-e du Groupe consultatif des donateurs sera invité-e à siéger au Comité.

Recommandation 4 : Transformer les Conseils régionaux en Assemblées régionales et forums régionaux des jeunes

- Les régions continueraient de jouer un rôle important dans la nouvelle structure.
- Plutôt que d'être un niveau intermédiaire de gouvernance, les Conseils régionaux deviendraient des lieux d'échanges d'idées et expériences, offrant l'occasion de maintenir le sens de solidarité du mouvement.
- Les Assemblées régionales seraient l'occasion pour les AM de rencontrer les membres du Conseil d'administration en vue d'échanger idées, informations et points de vue.
- Les forums de jeunes se dérouleraient parallèlement aux Assemblées régionales, ce qui créerait des opportunités de dialogue entre les AM, les jeunes et les représentants du Conseil d'administration.

Dispositions transitoires

- Nous suggérons que le Conseil de gouvernance nomme un comité de transition qui, une fois les réformes approuvées, serait chargé de surveiller la mise en place des décisions et principes.
- L'équipe de transition pourrait être constituée de membres du Conseil de gouvernance actuel, de membres de la Commission (IGRC) et d'autres personnes ayant une expertise de la nomination de conseils d'administration.
- Elle comptera sept membres au maximum et elle nommera son/sa Président-e elle-même.

Autres considérations importantes

Management

- Le/la Directeur-riche général-e est nommé-e par le Conseil d'administration auquel il est comptable. Les Directeur-riche-s régionaux rendent compte au/à la Directeur-riche général-e.
- Le Secrétariat de l'IPPF est réellement unifié, les bureaux régionaux travaillant aux côtés du BC au sein d'une équipe unifiée, tous déterminés à servir les AM.
- Les AM évalueraient le soutien reçu par le biais de systèmes formels de retour d'information, ce qui devrait se traduire par des systèmes de soutien toujours plus solides.
- L'objectif du Secrétariat est d'autonomiser les AM pour qu'elles soient aussi efficaces que possible. Un secrétariat unifié, les divers éléments duquel iraient dans la même direction et fonctionneraient sous un seul Conseil d'administration, fera de l'IPPF une Fédération plus forte et plus dynamique qu'aujourd'hui.

Jeunes

- L'engagement des jeunes est au cœur de la capacité de l'IPPF à mettre en œuvre sa stratégie et son business plan.
- Cela signifie engager les jeunes dans tous les aspects de l'action et de la gouvernance de l'IPPF.
- La Commission réaffirme la représentation d'au moins 20% de jeunes au sein des structures de gouvernance – tout en précisant que le fait d'avoir moins de 25 ans n'est pas suffisant.
- C'est l'expérience des jeunes qui est cruciale. Cela peut concerner les réseaux de jeunes, la participation de ces derniers à des activités telles que la prestation de services de SDSR et d'ESI pairs-à-pairs.

Volontaires

- La Commission reconnaît le rôle capital des volontaires de l'IPPF, notamment l'action inestimable de milliers de volontaires dans les associations membres - AM qui sont en première ligne, dispensant des services, améliorant les politiques et l'éducation, et défendant la santé et les droits sexuels et reproductifs pour toutes et tous.

Commission indépendante de l'allocation des ressources

résumé

Énoncé du problème

- L'allocation de revenu non restreint selon la formule actuelle est demeurée relativement inchangée depuis son introduction en 1997.
- 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 interrogations quant à 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 de tous les fonds restreints dont dispose la Fédération

Réponses à vos commentaires

Des 99 associations membres ayant répondu à l'enquête en ligne :

- **47% soutiennent le modèle**
- **Seules, 3,3% estiment que le modèle proposé ne fonctionnerait pas.**

Les caractéristiques prisées incluent l'utilisation de trois flux désignés et le fait que, dans le cadre du Flux 1, le Secrétariat et les AM sont sur un pied d'égalité.

Pour les répondants ayant assorti de réserves leur soutien au modèle, les principaux points litigieux sont les suivants :

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

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

- Élargir l'admissibilité au Flux 1 pour inclure les pays à revenu intermédiaire supérieur.
- 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.
- Clarifier les utilisations des Flux 1 et 2 afin d'y inclure les activités de plaidoyer et les droits qui y sont liés.
- Proposer des critères de formule à prendre en compte dans la Phase 2 de la réforme.
- Le modèle revu vise à améliorer plutôt qu'à limiter l'utilisation de ces fonds non restreints.
- Le modèle offre la possibilité de lever d'autres ressources restreintes et, ce faisant, d'obtenir de meilleurs résultats et en plus grand nombre

Modèle proposé

- Le nouveau modèle propose que l'allocation de financements non restreints utilise un modèle fondé sur des flux plutôt que sur une simple formule.
- Modèle mixte combinant des approches fondées sur des formules et sur des propositions.
- Le modèle alloue des ressources non restreintes par le biais de trois flux :

Le Flux 1 représente au moins 80 % du financement total non restreint et aide les AM et les partenaires de collaboration dans les pays à revenu intermédiaire inférieur ou supérieur à assumer leur rôle fondamental en matière de SDSR (services de SSR, ESI, plaidoyer). Il finance également les fonctions de base du Secrétariat afin de lui permettre de soutenir les AM.

Les subventions aux AM sont attribuées au moyen d'une formule transparente qui met l'accent sur les besoins non satisfaits en matière de SDSR. Les fonds sont accordés en fonction de plans triennaux et d'allocations approuvées, offrant à la fois **prévisibilité et transparence**. Les critères de la formule du Flux 2 seront élaborés au cours de la phase 2. Il sera nécessaire aussi de planifier la transition. Afin d'assister les AM qui sont confrontées à de fortes baisses de financement.

Un modèle de transition sans heurts sera également élaboré à la Phase 2.

Le Flux 2 est un fonds stratégique, qui fournit des fonds sur la base d'une proposition concurrentielle à tous les AM et partenaires de collaboration. Il met 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 utilisé pour des innovations qui aideront l'IPPF à mettre en œuvre sa stratégie.

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

NOUVEAU MODÈLE

Fonds non restreints
(actuellement ~ \$60m)

Le Conseil approuve les montants pour chaque flux
(au moins 80 % pour le flux 1, un maximum de 15 % pour le flux 2, un maximum de 5 % pour le flux 3)

Utilisations : nouvelles opportunités stratégiques, actions de plaidoyer, recherche, innovation

Utilisations : répondre aux besoins en matière d'urgence, de résilience et d'état de préparation et le coût initial de l'intervention d'urgence.

Utilisations : gouvernance, renforcement des capacités, plaidoyer, ESC, prestation de services, activités « difficiles à financer »

Flux 1 : Accélérer l'intervention

Flux 2 : Fonds stratégique

Flux 3 : Intervention d'urgence initiale

Le Conseil approuve les allocations et les plans triennaux : sur la base des fonctions convenues. Le Comité technique examine le plan

Le Conseil approuve les allocations aux AM et les plans triennaux des AM : Les allocations indicatives par pays utilisant la formule approuvée par le Conseil largement basée sur les besoins non satisfaits, avec des ajustements en fonction de critères convenus (et potentiellement des ajustements ultérieurs) Le Conseil de l'AM a approuvé les plans triennaux examinés par le comité technique

Le Conseil approuve les directives et les allocations : Le Comité technique examine les subventions

Approuvé par la DG sur la base de la demande du BR/de l'AM

BC et BR

AM et partenaires de collaboration.

Toutes les AM et tous les partenaires de collaboration

Toutes les AM

Qui décide (et comment) ?
est structuré le modèle ?

Admissibilité : Qui obtient les fonds ?

À quoi peuvent servir les fonds non restreints?

Comment

[11](#) 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

Flux de financement/ Principales 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).
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 SDSR, 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.

Avantages du modèle

La Commission est d'avis que le modèle améliorera l'efficacité et accélérera la réalisation des objectifs stratégiques de l'IPPF en :

Ciblant mieux 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 ».

Assurant une meilleure planification et prévisibilité des ressources, en utilisant l'expertise des BR et d'un comité technique pour aider à élaborer des plans triennaux pertinents qui répondent aux défis nationaux.

Veillant 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 :

Une plus grande « AM-centricité »: Les AM sont au cœur du modèle proposé et le renforcement de leur capacité à veiller à ce que « personne ne soit laissé pour compte » est un élément clé.

Plus de transparence dans le financement du Secrétariat : clarté concernant l'allocation des ressources au Secrétariat, dont le rôle en tant que facilitateur des AM sera clarifié et renforcé.

Des résultats plus probants au sein de la Fédération : une approche du financement plus globale fondée sur la performance, avec un plus large éventail d'indicateurs de performance qui mesurent les contributions à la mission de l'IPPF.

Des changements de culture positifs : un financement non restreint est 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 soumettent des plans, dans une approche plus équitable de l'allocation des ressources et une approche plus collaborative de la mise en œuvre.

Une pertinence continue : le modèle est agile et dynamique, au moyen de revues et modifications régulières

Propositions de l'IRAC

Recommandation 1 : Un modèle fondé sur les flux

L'IPPF adopte un nouveau modèle d'allocation des ressources non restreintes qui utilise des approches à base de formules et de propositions pour répartir les fonds dans trois flux distincts.

Le financement du Flux 1 soutient celles et ceux qui risquent le plus d'être laissé-e-s pour compte. À ce titre, le modèle applique une formule pour le Flux 1 sur la base d'évaluations des besoins non satisfaits en matière de SDSR et de la 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.**

Au moins 80 % des fonds non restreints devraient passer par le Flux 1.

Un **Flux 2 distinct** sera mis en place pour appuyer des initiatives stratégiques ; il suivra un *processus concurrentiel* fondé sur des propositions.

Recommandation 2 : Approbation des allocations

L'instance de gouvernance de l'IPPF approuve les allocations **entre les flux et à l'intérieur de ceux-ci.**

Les plans triennaux du BC/ des BR/des AM sont examinés par un comité technique.

L'équipe de direction de l'IPPF prend des décisions sur les plans des AM, et l'instance de gouvernance approuve les plans du **BC/des BR.**

Phase 2 - recommandations

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 comment réaliser au mieux les résultats fixés dans le Cadre stratégique, il faut tenir compte du rôle limité, mais important, que peuvent jouer les fonds non restreints.

2. Élaborer des plans de mise en œuvre détaillés pour 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, dont :

- Elaborer une formule d'allocation détaillée
- Elaborer des directives pour les propositions des Flux 2 et 3.
- Réexaminer le financement fondé sur la performance
- Un plan d'atténuation pour faciliter les AM confrontées à de fortes baisses de financement.