

L'ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE 2022

**UNISSONS-NOUS,
BÂTISSONS
L'AVENIR**

Bogotá - Colombia



Point 3.3 de l'ordre du jour

Rapport du Directeur-général

Action requise

Que l'AG **prenne connaissance et débattenne** du présent rapport.

Introduction

L'Assemblée générale de 2019 a été convoquée à Delhi sous la devise *L'IPPF change, pour le choix, par choix*, au moment même où le monde était sur le point de basculer sur son axe en raison d'une mutation peu connue du coronavirus. Cette réunion fut un point d'inflexion vers une voie de changement transformateur et de modernisation

C'est à Delhi que vous avez accepté les conditions de la réforme de la gouvernance de l'IPPF, une décision qui, quelques mois plus tard, a conduit à votre confirmation du nouveau Conseil d'administration de l'IPPF. Un Conseil qui a guidé de manière experte le processus de changement. Avec une feuille de route claire et un Conseil d'administration en place, j'ai accepté un nouveau mandat de Directeur général avec l'engagement de mener à bien la transformation que nous avons collectivement amorcée.

En un premier temps il nous fallait sortir d'une crise institutionnelle qui avait érodé la confiance dans l'IPPF, y compris la nôtre. En un second temps, nous avons dû faire face à la pandémie due à la Covid qui a frappé quelques mois seulement après la réunion de Delhi. Et enfin, en un troisième temps, au milieu de ces crises, nous avons dû répondre à des attaques organisées et ciblées contre la santé, les droits et la justice sexuels et reproductifs et ce, en continuant à fournir des services, à respecter nos engagements stratégiques et à faire avancer notre agenda. Nous avons fait cela, et plus encore. Et nous l'avons fait ensemble.

Le nouveau Conseil d'administration a fait toute la différence pour l'IPPF. Sans lui, nous n'aurions pas pu réaliser des changements d'une telle ampleur dans le temps imparti : construction et mise en œuvre du nouveau système de gouvernance et mise en place d'un nouveau modèle d'allocation des ressources. Le Conseil d'administration a également modernisé nos statuts et vous présente aujourd'hui une toute nouvelle stratégie et des politiques progressistes qui rapprocheront l'IPPF

de l'avenir qu'elle veut se façonner. Vous trouverez plus de détails dans le rapport complémentaire à l'AG.

Dans ce rapport, je souligne les changements manageriels et opérationnels. Chacun d'entre eux mériterait un rapport entier - mais je vais m'efforcer ici de donner une image globale du profond parcours que nous avons effectué.

L'objectif était d'évoluer vers une Fédération plus centrée sur les AM, une Fédération dans laquelle la santé, les droits et la justice sexuels et reproductifs sont au cœur de nos préoccupations. Où la transparence et une performance accrue permettent de regagner la confiance des donateurs - et la vôtre - à un autre niveau. Où nous cocréons de manière plus significative et plus délibérée une Fédération qui tire parti de la capacité des AM et qui nous connecte aux personnes pour lesquelles l'IPPF se mobilise chaque jour. Tout cela dans un environnement de plus en plus polarisé et imprévisible.

Les six moteurs du travail opérationnel du Secrétariat au cours des trois dernières années sont soulignés et explicités ici.

1. Explorer des modèles opérationnels centrés sur les AM qui tireront parti des capacités existantes et stimuleront le performance de l'IPPF

Dès le début, des équipes de solutions axées sur les AM, composées de volontaires, de membres du personnel et d'experts externes travaillant dans les régions, ont été chargées d'identifier des solutions innovantes dans les domaines accusant un retard par rapport à notre stratégie. Elles ont défini des domaines prioritaires en créant des centres et des fonds axés sur les AM. La réforme de l'allocation des ressources a donné naissance à un nouveau flux (flux « financement stratégique ») qui nous a permis d'expérimenter également avec des consortiums gérés par les AM sur des thèmes prioritaires.

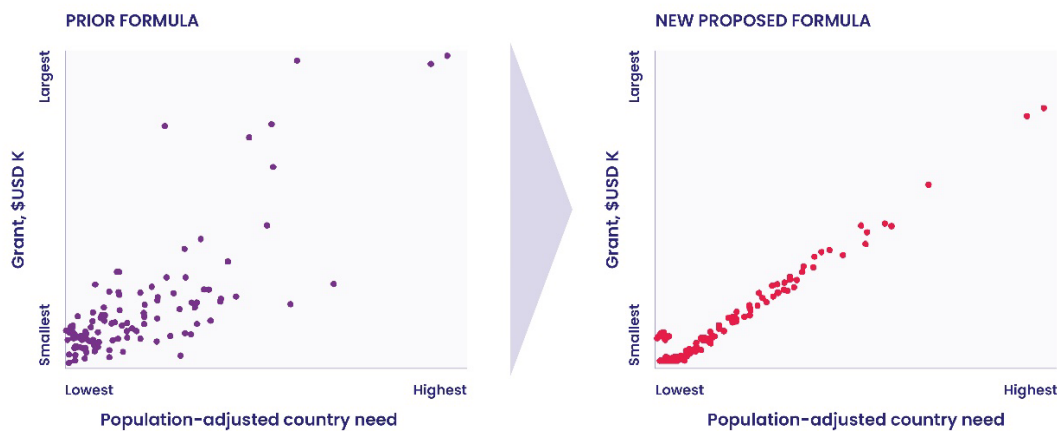
Douze centres et fonds gérés par les AM ont été créés (dont 3 centres régionaux d'ESI), dans cinq des six régions. Deux autres (le Fonds Investir dans le leadership des femmes et le Centre des récits gagnants [*Winning Narrative Centre*]) ont fini par être gérés par le Secrétariat. Et nous avons également mis en place deux consortiums gérés par des AM (Avortement médicalisé autogéré, dirigé par Profamilia Colombie et Engagement des jeunes dirigé par le Burkina Faso) impliquant 16 AM. Un total de US\$ 17,55 millions (2019-2022) a été affecté - par voie de concours - à ces dispositifs innovants.

Nous sommes en train de procéder à un examen externe des modèles et les résultats préliminaires indiquent que les modèles peuvent fonctionner et être puissants. Dans les cas où ils n'auront pas fonctionné, nous nous efforcerons d'en comprendre les raisons. L'inertie (le Secrétariat et les AM sont habitués à une autre façon de travailler) est une force puissante qui doit être surmontée.

2. Renforcer la contribution stratégique et la prévisibilité des subventions non restreintes aux AM

À Delhi, vous avez jeté les bases d'une nouvelle formule fondée sur les besoins qui remplacera les critères d'allocation de 1997. Vous avez également accepté un nouveau modèle d'allocation des ressources conçu pour mieux s'aligner sur les besoins (actuels) des pays et apporter transparence et anticipation. Les deux modèles ont été mis en œuvre sans heurts.

Illustration 1 : Corrélation entre l'allocation et le besoin national ajusté à la population



Un nouveau modèle opérationnel a été mis en place, avec des plans d'activités pluriannuels (AM et Secrétariat) et un Comité d'examen technique indépendant. Ces plans d'activités fournissent une vue du portefeuille de l'IPPF que nous n'avions jamais eue auparavant (pour un exemple, voir le tableau ci-dessous) et la base d'une responsabilité accrue et d'un alignement plus rapide sur la nouvelle stratégie

Illustration 2 : Rapport coûts/efficacité – Services de SSR



3. Maintenir une présence mondiale, en démontrant l'universalité des droits sexuels et reproductifs et la valeur de la solidarité mondiale

Confronté au retrait soudain du BR de WHR et de certaines AM de la région très tôt dans son mandat, le nouveau Conseil d'administration a donné une orientation claire en déclarant son intention de : a) rester mondial ; b) maintenir les niveaux d'investissement en Amérique latine et aux Caraïbes et ; c) prendre des mesures plus rapides et plus décisives sur les questions de gouvernance et d'intégrité des AM.

Nous avons géré une reconstruction très rapide sur le continent américain et aux Caraïbes, avec l'établissement d'un bureau régional réparti entre Bogota et Port-of-Spain et l'adhésion de nouveaux partenaires de collaboration et d'Associations membres.

Illustration 3 : Présence de l'IPPF sur le continent américain et aux Caraïbes



En raison d'une surveillance accrue et d'une tolérance réduite à l'égard des problèmes d'intégrité, de mauvaise gestion et de fraude, nous avons malheureusement dû entre 2019 et 2022 recommander la suspension des AM du Bangladesh, de la Bulgarie, du Costa Rica (expulsée), de Djibouti, du Kenya, du Liberia, du Rwanda (expulsée) et du Sénégal.

4. Renforcer la résilience grâce à la réponse à la Covid et atteindre les attendus de la stratégie 2022

En mars 2020, l'IPPF mettait en place un groupe de travail multidisciplinaire et trans-secrétariat sur la COVID-19 afin de mener une réponse mondiale à un moment où les AM étaient confrontées à d'importantes perturbations de leurs activités et services. Nous avons très rapidement réussi à avancer US\$ 7 millions sur nos réserves pour soutenir la trésorerie des AM. La collecte de données et les rapports en temps réel ont permis une action rapide et coordonnée. L'IPPF a pu réunir et débloquer un financement d'urgence supplémentaire de US\$3,8 millions pour 70 AM confrontées à des perturbations majeures liées à la COVID. Des équipements de protection individuelle (EPI) et des produits de santé reproductive essentiels ont été livrés aux AM qui en avaient le plus besoin.

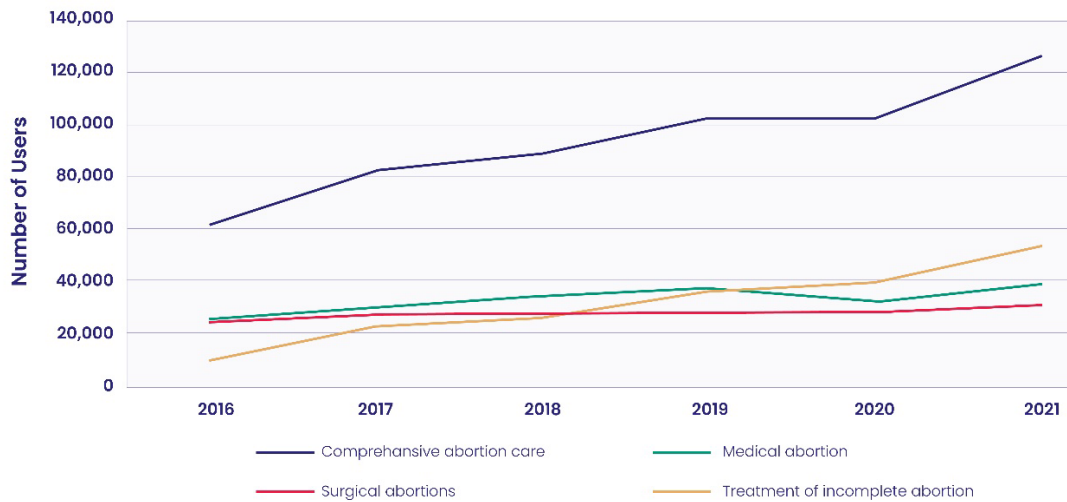
Malgré les perturbations importantes causées par la pandémie de COVID et le départ d'un grand nombre d'AM de la région Hémisphère occidental, le soutien ci-dessus et l'énorme résilience démontrée par les AM et les prestataires de première ligne ont permis à la Fédération de rebondir rapidement et d'atteindre les objectifs très ambitieux de la stratégie 2016-2022.

Tableau 1 : Mise en œuvre de la stratégie 2016-2022 – Services fournis et activés ; couple années de protection (CAP)

(Millions)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total Services	182	209	223	252	218	231
CYP	19	21	23	27	27	29

Deux de nos plus grands projets restreints ont été réalisés au cours de cette période difficile. L'Initiative mondiale pour la prise en charge complète de l'avortement (GCACI) a subi des à-coups causés par la COVID, mais s'est rapidement rétablie. De 2016 à 2021, plus d'un demi-million de clientes ont reçu des soins complets en matière d'avortement, qu'il s'agisse de l'avortement médical ou chirurgical. En outre, 4,3 millions de clientes ont bénéficié de services de contraception, et un peu moins d'un demi-million d'une méthode de contraception post-avortement.

Illustration 4 : Clientes d'avortement de la GCACI, 2016



Le programme *Santé sexuelle intégrée des femmes (WISH)* est un projet de paiement par résultats à haut risque de £150 millions qui a dépassé les attentes et les objectifs initiaux. Le programme fait l'objet d'un suivi en temps réel par des tiers et a régulièrement reçu les meilleures notes de la part du gouvernement britannique donateur (FCDO).

Tableau 2 : Performance du programme du FCDO, 2017-2021

Year	2017	2018	2019	2020	2021
Overall output score	A	A	A	A+	A

De même, notre portée humanitaire est passée de 4,6 millions de personnes en 2019 à 6,1 millions en 2021. L'année dernière, le Secrétariat a soutenu les AM et les partenaires de collaboration qui ont répondu aux urgences dans un nombre sans précédent de 42 pays dans des situations de crise aiguë et prolongée. Les AM sont désormais mieux préparées et plus circonspectes. Le système a été mis à l'épreuve lors de l'invasion de l'Ukraine par la Russie. La réponse rapide menée par les AM et les partenaires de collaboration dans la région a bénéficié d'une énorme couverture médiatique et permis de mobiliser €5 millions supplémentaires en aide humanitaire.

Nous avons toujours su que pour atteindre nos objectifs stratégiques, il faudrait bien plus qu'une simple offre de services. Des objectifs clairs ont été fixés pour influencer les politiques et créer un environnement favorable, en contrant une opposition de plus en plus financée, coordonnée et agressive. Le Secrétariat a réagi en créant le programme accélérateur de mouvement (PAM), conçu pour répondre aux attaques de l'opposition et développer des stratégies qui font gagner

davantage de soutien public en faveur de la SDR et de l'égalité des genres. La plateforme comprend trois centres d'expertise : le Centre de lutte contre l'opposition, hébergé par la PPFA (USA), le Centre des mouvements sociaux hébergé par l'AM marocaine et le *Winning narratives centre [Centre des récits gagnants]*, actuellement situé au sein du Bureau régional du Réseau européen.

Ces centres collaborent à un programme de subventions qui permet aux AM et aux partenaires des mouvements sociaux de tester de nouvelles initiatives et stratégies. A ce jour, le PAM a accordé un total de US\$1 million à 30 AM, OSC et mouvements sociaux dans toutes les régions du monde.

5. Intégrer le secrétariat, transformer la culture et accroître l'efficacité et la responsabilité

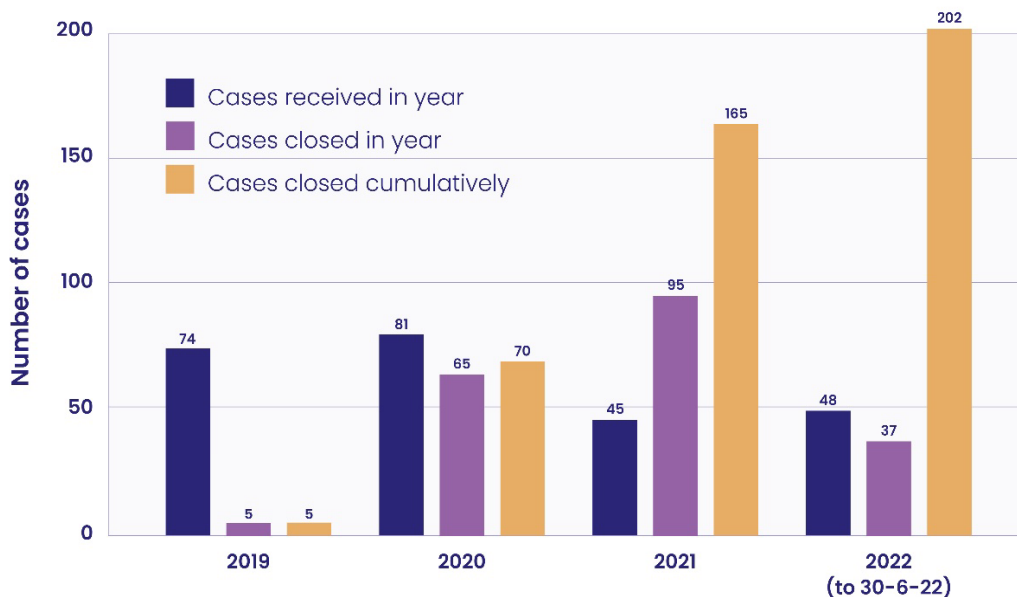
La réforme de la gouvernance a fourni une plateforme à partir de laquelle nous sommes passés de 7 mini-secrétariats (un dans chaque région plus Londres) et de nombreuses inefficacités à un secrétariat intégré plus léger et mieux aligné. Nous avons élaboré pour la première fois un plan financier et un budget pour ce « nouveau » Secrétariat intégré, grâce auxquels le très professionnel Comité des finances, d'audit et des risques (et le Conseil d'administration) peut nous demander des comptes.

Nous sommes également en train d'élaborer un dispositif de responsabilité du Secrétariat, grâce auquel les AM pourront façonner le Secrétariat qu'elles souhaitent voir.

Nous nous mesurons et comparons régulièrement – suivant la méthode du *benchmarking* – aux politiques et pratiques en matière d'égalité et de genre de 201 organisations mondiales actives dans le domaine de la santé et des politiques de santé (*Rapport 50/50 sur la santé mondiale*) et nous nous classons parmi les premiers 5%. Tout aussi important, nous mettons en œuvre un plan d'action ambitieux pour rendre le Secrétariat antiraciste

Tenant compte des mouvements #metoo et #aidtoo de 2018, nous avons établi un système centralisé de protection et de gestion des incidents classé comme le meilleur de sa catégorie par le DFID, et l'avons mis en œuvre. Avec l'expérience, nous améliorons la vitesse et la qualité de la résolution des signalements.

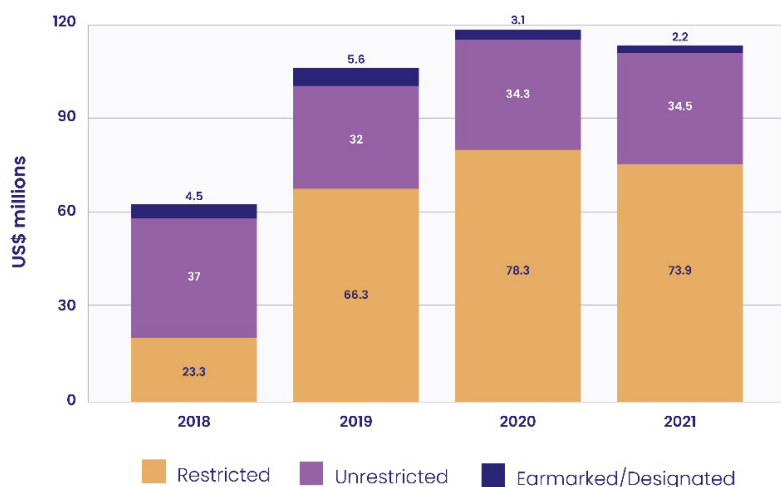
Illustration 5 : Dispositif IPPF SafeReport – amélioration du traitement des signalements d’année en année



6. Maintenir un financement stable (en augmentation !) pour les AM à travers les différents canaux

Le défi a consisté à construire une Fédération (plus) centrée sur les AM et à réformer son Secrétariat pendant la crise mondiale du COVID tout en maintenant à un niveau stable le financement et le soutien aux AM. Or, non seulement avons-nous réussi à maintenir ce financement (à partir d’une base 2019 élevée) mais nous avons également réussi à l’augmenter !

Illustration 6 : subventions de l’IPPF aux AM (chiffres réels, en millions \$US)

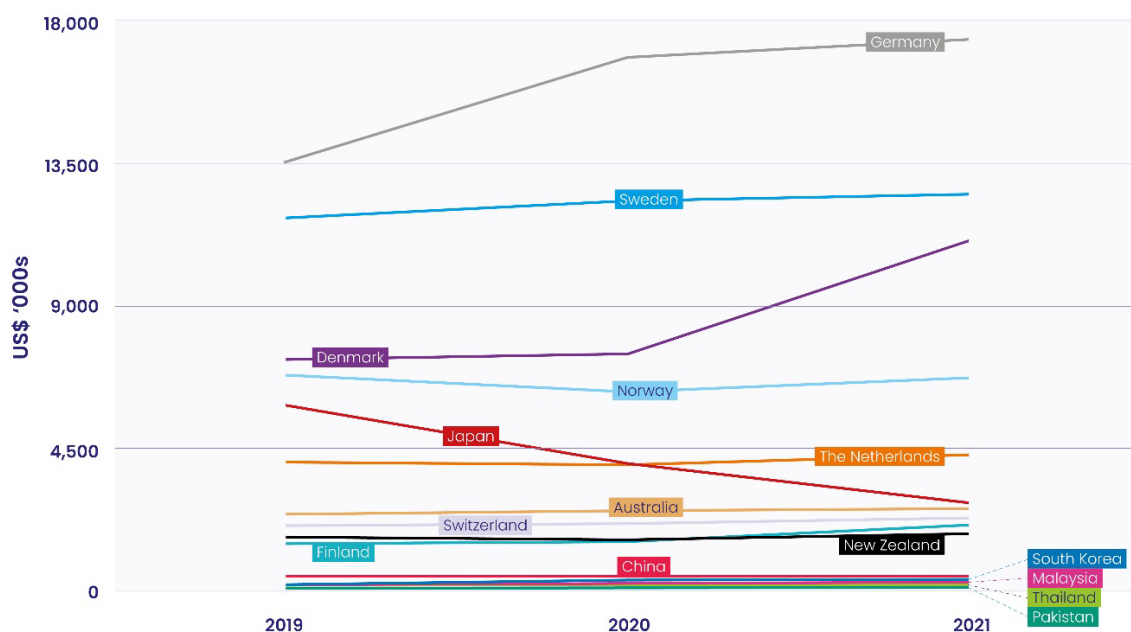


Il ne fait aucun doute qu’en soutenant le changement, donateurs et sympathisants l’ont ainsi rendu possible. Très peu d’organisations internationales ont réussi à

traverser la période de la Covid et ses confinements en maintenant ce niveau de financement. Or, à une seule exception près, tous nos principaux donateurs ont maintenu, voire augmenté, leur appui financier, ce qui nous a permis ainsi de remporter des contrats restreints plus nombreux et plus importants.

Nous y sommes parvenus tout en continuant à faire entendre notre voix alors que la règle du bâillon mondial ou les réductions brutales de l'APD réduisaient considérablement les ressources disponibles pour la SDR.

Illustration 7 : Evolution du financement stratégique de l'IPPF par les donateurs (en millions \$US)



Le bon travail accompli face à de tels obstacles exige à la fois réflexion et célébration. Le travail est cependant loin d'être terminé. Nous ne devons perdre de vue les sérieux défis qui nous attendent. Pour rester pertinente en 2028, la Fédération doit être très différente de ce qu'elle est aujourd'hui.

Le soutien des gouvernements donateurs et des particuliers reste essentiel, mais notre pérennité dépend de notre capacité à accroître une base de financement nationale diversifiée, ce que la plupart des AM n'ont pas réussi à faire et le Secrétariat a apporté peu de valeur ajoutée dans ce domaine.

Le succès dépendra de la capacité des jeunes (générations Z et Alpha) à se rallier autour de la santé, des droits et de la justice sexuels et reproductifs, puis à considérer l'IPPF et ses AM comme un moyen d'améliorer leur vie. Cela implique des changements majeurs, qu'il s'agisse de veiller à ce que l'IPPF suive le rythme des interventions de santé numérique, de créer une marque plus percutante et plus jeune, d'être plus inclusif et diversifié, de créer de nouveaux partenariats ou d'être plus visible et plus clair par rapport à la crise climatique

Et que nous réussissions ou non, nous nous battons toujours contre un agenda établi par une opposition très organisée et bien financée. C'est une bataille qui ne cessera point.

Ces défis sont connus et, dans une certaine mesure, ne sont pas nouveaux. Ils sont cependant plus urgents que jamais. La nouvelle stratégie nous indique la direction à suivre pour nous réaligner, mais cela exigera une saine tolérance au risque et une rationalisation des mécanismes qui sous-tendent nos efforts.

Je veux vous quitter sur une dernière réflexion qui pèse lourd dans mon esprit. Je pense que nous pouvons changer et réussir, mais je suis inquiet. Ma plus grande crainte est de savoir si nous avons le courage, l'appétit et l'aspiration partagée pour une relation différente des AM entre elles et avec leur Secrétariat. Si les AM osent s'élever à un niveau d'engagement différent, en contribuant aux échelons nationaux et international à une Fédération mondiale plus forte et en étant fermement convaincues que c'est le meilleur moyen (le seul moyen ?) de soutenir l'universalité des droits sexuels et reproductifs et de générer la solidarité mondiale, nous l'emporterons. Dans le cas contraire, cette nouvelle façon de « travailler en tant que Fédération » échouera. Elle s'effondrera alors même que continuent de mûrir et d'évoluer l'examen des ONG internationales décolonisatrices ainsi que les attentes à leur égard.

Nous avons vu, sur la période prise en compte dans le présent rapport, les changements de société possibles. Delhi a transformé l'IPPF. Ce sera peut-être également le tour de Bogota. Pour cela, il nous faut non seulement approuver la nouvelle stratégie, mais aussi tirer parti d'une Fédération centrée sur les AM, où celles-ci passent à la vitesse supérieure, prennent les commandes et guident l'agenda, dans une perspective internationale et avec l'engagement de s'aider mutuellement à prospérer. Lorsque *nous nous mobilisons* c'est par nos valeurs, nos pensées et nos actions, que nous sommes une puissance mondiale. C'est dans la stratégie, et cela commence à Bogota.