

Point à l'ordre du jour : Protection et gestion des incidents**Résumé**

Ce document est le rapport annuel de gestion des incidents de l'IPPF de 2020. Il s'agit du premier rapport de ce genre et il vise à fournir des données, des analyses et un récit sur 2020 par rapport à 2019. Le rapport donne un aperçu des progrès réalisés au cours de l'année écoulée et met en évidence les faiblesses, les domaines à améliorer, et les principales opportunités.

1) Synthèse de performance	Page 2
2) Tendances et analyse	Page 3
3) Enseignements	Page 5
4) Plans pour 2021 : une vue d'ensemble	Page 6
5) Conclusion	Page 6

Action requise

- **Le Conseil de lire et prendre note du rapport et indiquer si ce dernier fournit les informations dont le CA a besoin dans ce domaine de la gouvernance.**

SIGLES

IHV	Intimidation, harcèlement et victimisation
CA	Conseil d'administration
C-FAR (anciennement CAFR)	Comité d'audit, des finances et des risques
ELT	Questions liées à l'emploi et au lieu de travail
FIFP	Fraude, irrégularités et faute professionnelle
CGI	Coordinateur-riche des incidents
GI	Gestion des incidents
AM	Association membre

1) Synthèse de performance

En 2020, des améliorations significatives ont été réalisées en matière de gestion des incidents et des problèmes signalés à l'*IPPF SafeReport* - le service de signalement indépendant et confidentiel /système de gestion des incidents de l'*IPPF* a été lancé à l'échelle mondiale au début de 2019. Les améliorations obtenues sont à mettre en face de la position de fin d'année 2019.

Contexte d'une année sur l'autre

À la fin de 2019, 74 dossiers avaient été soumis à l'*IPPF SafeReport*, mais seuls cinq d'entre eux avaient débouché sur une conclusion et pu être clos par les coordonnateur-riche-s des incidents (CI) désignés. Les CI sont des membres du personnel de l'*IPPF* désignés pour entreprendre cette activité en sus de leur travail. Cette mauvaise performance est le résultat direct de diverses faiblesses dans la démarche, le planning et la mise en œuvre de l'engagement de l'*IPPF* envers la protection qui avait donné lieu à la création d'une fonction de gestion des incidents, celle-ci étant cependant mal comprise ou planifiée en termes de ressources ou de process. Deux faiblesses principales ont été identifiées :

- 1) **Les messages concernant *IPPF SafeReport* ont conduit à des conséquences inattendues et à des malentendus :** c'est-à-dire que la protection et la gestion des incidents ont été perçues comme étant la même chose, ainsi qu'en témoigne la communication au Conseil d'administration lors de la réunion de novembre 2020 de ce dernier. Insistons sur le fait que s'il est nécessaire de gérer tous les incidents de protection, en revanche tous les incidents signalés ne sont pas nécessairement des incidents de protection.
- 2) **Mise en place d'une infrastructure de gestion des incidents inadéquate avant le lancement du système :** nécessaire afin d'honorer efficacement les engagements pris et la conformité demandée ; alignée sur les normes du secteur et les politiques et valeurs de l'*IPPF*.

L'insuffisance de l'infrastructure tient avant tout au fait qu'à la fin 2019 - un an donc après le lancement de l'*IPPF SafeReport* - seuls cinq CI avaient été identifiés au sein de tout le Secrétariat, et ce malgré une procédure approuvée par l'*IPPF SafeReport* qui exigeait de toutes les régions qu'elles identifient et nomment des CI afin qu'ils /elles puissent être formé-e-s à temps. En outre, aucune formation ne leur fut offerte et le travail exigé d'eux/elles fut simplement ajouté à leurs responsabilités existantes sans soutien ni explication avant la mise en service du système.

Il s'ensuivit qu'aucune mesure ne fut prise en ce qui concerne la majorité des problèmes signalés, donnant ainsi lieu à un arriéré de 69 dossiers ouverts (93% du nombre total de dossiers) à la fin 2019. Cela a gravement nui à la crédibilité de l'*IPPF SafeReport* ce qui, à son tour, a nui au travail en cours sur la protection – la confusion s'installant quant au fait que la majorité des dossiers en souffrance concernaient la protection.

En ce qui concerne les actions et la capacité des Associations membres (AM) en la matière, aucune donnée ne sont disponibles car ces informations ne sont pas collectées et ne font pas (encore) partie du système d'accréditation des AM. D'après les informations disponibles, de nombreuses AM n'avaient/n'ont pas l'expertise ou les ressources nécessaires leur permettant de gérer efficacement ces dossiers et certaines n'ont pas les compétences requises pour mener des entretiens approfondis.

Vue générale de l'année 2020

D'un point de vue positif, bon nombre des problèmes identifiés ont été résolus en février 2020, les régions étant alors instruites qu'elles se devaient de désigner des CI pour améliorer leur capacité à gérer efficacement et faire progresser les problèmes signalés. En outre, quoique cela ait un impact sur l'agenda relatif à la protection, il fut décidé que l'équipe de protection redéfinirait ses priorités et se concentrerait avant tout sur les dossiers 2019 en souffrance, ce qui eut pour conséquence le report d'autres activités importantes, dont la formation et le soutien en matière de conformité et de politiques.

À la fin du mois d'avril 2020, le nombre de CI identifiés avait augmenté de 60%, portant le total à 25. Une formation sur mesure fut conçue et leur fut dispensée par la petite équipe de Londres, formation qui fut bien accueillie et jugée très bonne par les participant-e-s. En outre, les rapports de gestion furent révisés afin de favoriser une meilleure prise en compte des dossiers ouverts. Malheureusement, 10 CI quittèrent l'organisation pendant la restructuration

du Secrétariat. Ceux/celles-ci ont été progressivement remplacé-e-s par d'autres membres du personnel en place ainsi que par d'autres employé-e-s nouvellement recruté-e-s.

Collectivement, ces changements ont entraîné un travail important entre février et juin 2020, 44 autres dossiers étant clos pendant la période. À la fin 2020, 81 nouveaux problèmes avaient été signalés, portant le total cumulé des rapports soumis depuis la mise en service du système à 155.

À la fin 2020, le nombre total de dossiers ouverts (2019) était passé de 69 à 30, soit une réduction de 33%. 71 (46%) dossiers signalés en 2019 et en 2020 ont pu être clôturés. Au total, 84 (45%) dossiers restent ouverts, dont 30 signalés en 2019 et 54 en 2020.

Bien que ce travail nécessite une surveillance étroite et continue, une meilleure priorisation dans certains sites et diverses améliorations opérationnelles, la tendance globale en matière de performance est positive, avec des améliorations mesurables réalisées dont il a été rendu compte à l'équipe de direction, au C-FAR et au CA.

2) Tendances et Analyse

Rapports et surveillance opérationnelle

En 2020, des rapports de gestion des incidents ont été produits chaque mois et des discussions ont eu lieu lors de diverses réunions de l'équipe de direction. Ces rapports fournissent des informations sur les dossiers pris en charge par *IPPF SafeReport*, grâce à un ensemble de données, y compris par région, par catégorie et par type d'incident, etc. Des rapports ont également été présentés au C-FAR en avril et septembre 2020 et aux donateurs lors de diverses réunions.

Problèmes les plus signalés

Le tableau 1 présente les problèmes les plus signalés - résultats stables pendant deux ans.

Tableau 1

Problèmes les plus signalés				
	2020 (%)	2019 (%)	Total	D'une année sur l'autre
(1) Intimidation, harcèlement et victimisation	27 (33%)	16 (22%)	43 (27%)	
(2) Questions liées à l'emploi et au lieu de travail	19 (23%)	22 (30%)	41 (26%)	
(3) Fraude, irrégularités et faute professionnelle	16 (20%)	24 (32%)	40 (25%)	

Il est préoccupant de constater qu'à la fin 2020 : (1) les dossiers d'intimidation, de harcèlement et de victimisation (IHV) ont augmenté de 11% sur un an en termes de pourcentage du nombre total de faits signalés. Il faut comparer cette augmentation aux résultats des 15 dossiers d'IHV clos à ce jour, 67% étant non corroborés et 13% l'étant.

Les deux autres catégories les plus signalées concernent l'emploi et le lieu de travail (ELT) et la fraude, les irrégularités et les fautes professionnelles (FIFP). Ces deux catégories ont vu les nouveaux dossiers réduire respectivement de 7% et de 12% sur un an, du fait de l'attention que lui portèrent divers collègues. Cependant, à la fin 2020, 10 dossiers de fraude restaient ouverts, 9 concernant le Bureau régional Afrique (BRA/ARO) et un concernant une AM dans cette région. C'est ainsi, alors que nous avons une réduction du nombre de nouveaux dossiers, le nombre de dossiers historiques ouverts demeure problématique, à la fois en Afrique et dans le Monde arabe.

Tableau 2

Conclusions de tous les dossiers fermés en 2020 (cumulativement)					
Justifié	Non corroborés		En partie corroborés		Rétracté
18 (25%)	45 (63%)		4 (6%)		4
Conclusions des problèmes les plus signalés (cumulativement)					
	Dossiers fermés fin 2020	Corroborés	Non corroborés	En partie corroborés	Autres
(1) Intimidation, harcèlement et victimisation	15	2	10	1	2
(2) Questions liées à l'emploi et au lieu de travail	14	0	14	0	0
(3) Fraude, irrégularités et faute professionnelle	27	11	13	3	0

Toutes les catégories de problèmes

Le tableau 3 présente des données sur le nombre cumulé de problèmes dans toutes les catégories signalées à l'IPPF SafeReport avant le 31 décembre 2020. Les signalements sont répartis entre les AM et le Secrétariat.

Tableau 3

Catégorie d'incident – signalements cumulés reçus avant le 31-12-20	Nombre total de cas	Sur ce total nombre de cas afférents aux AM
(1) Intimidation, harcèlement et victimisation	43	13 (30%)
Corruption	2	1 (50%)
Confidentialité et Protection des données	7	5 (71%)
Conflits d'intérêts	4	0 (0%)
Discrimination	3	1 (33%)
(2) Questions liées à l'emploi et au lieu de travail	41	18 (44%)
(3) Fraude, irrégularités et faute professionnelle	40	19 (47%)
Santé & Sécurité	1	1 (100%)
Blanchiment d'argent	1	0 (0%)
Qualité de service	1	1 (100%)
Sécurité	1	1 (100%)
Exploitation et/ou abus sexuel	3	3 (100%)
Toutes les autres formes d'abus	3	0 (0%)
Harcèlement sexuel	5	3 (60%)
Nombre de total de cas signalés à l'IPPF SafeReport	155	66
<i>Dossiers liés à la protection – voir le rapport annuel sur la protection</i>		

Synthèse

- À la fin 2020, sur le total cumulé de 155 problèmes signalés, 63 (40%) concernaient les Associations membres, 78 (50%) concernaient les Bureaux régionaux (BR), 3 (2%) concernaient une AM et un BR et 11 (7%) d'autres catégories. Ces chiffres sont restés relativement stables.
- En ce qui concerne la fraude, pour chaque signalement de fraude présumée dans les AM, nous avons reçu deux signalements à propos du Secrétariat. En ce qui concerne les fautes professionnelles, pour

chaque signalement relatif aux AM, nous en avons reçu trois pour le Secrétariat. Dans les régions où le nombre de signalements est plus élevé dans la catégorie FIFP, il est clair que les dirigeants concentrent leur temps, leur énergie et leur supervision à ces questions.

- Le service *IPPF SafeReport* reste largement sous-utilisé par les client-e-s/bénéficiaires de l'IPPF. Il semblerait que cela soit dû à un manque d'engagement, de promotion et de sensibilisation du/au service par les AM envers leurs client-e-s et les autres communautés avec lesquelles elles travaillent. De plus, de nombreuses AM n'ont pas encore mis en place de politiques de Signalement de problèmes, de Respect au travail et de Protection (enfants et adultes vulnérables).
- Le personnel se sent désormais en mesure signaler ses problèmes, ce qui est une étape positive ; cependant, la lenteur du traitement des dossiers a ébranlé la confiance dans le système.
- En 2020, quelques membres du personnel ont utilisé *IPPF SafeReport* comme moyen d'exprimer leur mécontentement à l'égard du processus de restructuration et de ses résultats, contribuant ainsi à l'augmentation de 11% des dossiers d'IHV. En outre, des plaintes / allégations ont été soumises dans cette même catégorie (IHV) concernant ce qui semble être un processus en cours de gestion du changement, c'est-à-dire des changements de direction entraînant la mise en œuvre de changements opérationnels et d'améliorations nécessaires. Il est normal que certains membres du personnel éprouvent des difficultés avec ce processus de gestion du changement, même s'il s'agit de procédures managériales légitimes.
- Il existe un petit nombre d'employés qui sembleraient vouloir attenter à la crédibilité de l'*IPPF SafeReport* en soumettant des rapports vexatoires. Ces questions sont prises au sérieux et lorsque cela est nécessaire et possible, les politiques de l'IPPF prévoient des mesures à prendre contre ces personnes.

3) Enseignements

L'analyse de toutes ces catégories met en évidence les points clés et les enseignements suivants à prendre en compte :

1. Lorsque l'*IPPF SafeReport* fut lancé en 2019, l'infrastructure, les normes et les ressources (information/formation/orientation) n'avaient pas été ni mises au point ni en place d'une façon qui aurait permis de traiter efficacement du nombre croissant de dossiers.
2. Le fait que furent ajoutées des responsabilités de CI à des membres du personnel en sus de leur charge de travail habituelle, et ce sans formation ni conseils, et sans que des ressources et normes ne furent approuvées dans leurs objectifs de performance annuels personnel, a eu un impact négatif sur les résultats. Cela par ailleurs continue d'être un problème. Des plans pour y remédier sont en cours depuis le début 2020 seront poursuivis en 2021.
3. Alors que les ressources humaines disponibles pour faire avancer les dossiers ont augmenté de 60% en 2020, ce qui a permis d'améliorer de façon significative le nombre de dossiers clos par rapport à l'année précédente, les données indiquent cependant que cela reste insuffisant si l'IPPF souhaite agir de façon rapide, proportionnée et efficace sur tous les dossiers – et ce en conformité avec les politiques et procédure alignées sur les normes du secteur.
4. Les Unités régionales de rapport d'incidents n'ont pas fonctionné comme prévu, ce qui a réduit la surveillance régionale des dossiers, les régions étant par ailleurs affectées par la restructuration qui a vu un certain nombre de leurs personnels quitter l'organisation.

5. La grande majorité des AM n'a pas encore mis en place de systèmes, de politiques et de processus adéquatement alignés sur le *Manuel des politiques de l'IPPF* afin de mener à bien des enquêtes efficaces et de qualité et d'autres actions proportionnées ne nécessitant pas d'investigation.
6. Le peu de personnel au sein des services de RH dans l'ensemble du Secrétariat est la cause du peu de progrès quant au traitement des signalements relatifs aux ressources humaines.
7. L'absence d'homogénéité en matière de responsabilité du leadership a conduit à des différences d'approche régionales et à un manque de planning et de développement des ressources et des améliorations nécessaires.
8. L'IPPF a besoin d'un « Protocole d'escalade » (ou « d'intensification ») offrant clarté et conseils qui induiront une intensification de la prise en charge des dossiers **par** les bonnes personnes **au** bon moment et **vers** les parties prenantes internes et externes appropriées - par exemple les donateurs, la UK Charity Commission, etc.
9. Une évaluation du temps consacré par les CI à la gestion des dossiers permettrait de mieux apprécier les raisons pour lesquelles, dans certains sites, les dossiers ne progressent pas du tout, alors que dans d'autres, des mesures sont prises rapidement.
10. Des enquêteurs externes sont missionnés pour effectuer audits et enquêtes - plus dans certaines régions que dans d'autres – et il semblerait qu'il y ait là une corrélation avec le nombre de dossiers dans le système.

On ne sait pas vraiment quel fut le montant total des dépenses liées aux investigations en 2020, ni si ces coûts ont été pris en compte dans des lignes budgétaires spécifiques en 2021. Les enquêtes constitueront sans aucun doute un domaine de travail important de la fonction gestion des incidents quel que soit le site. Si des enquêteurs externes doivent être au cœur de notre démarche - de gestion des incidents -, il sera nécessaire de prévoir des budgets adéquats afin de prendre en charge cette expertise.

11. Nous n'avons pas encore officialisé d'approche générale, à l'échelle de l'organisation, visant à collecter des données sur les enseignements tirés, partager l'expertise à travers la Fédération et effectuer ce travail important de manière systématique. Cette question sera traitée en 2021.

4) 4) Plans pour 2021 : une vue d'ensemble

Fin 2020, la fonction globale de gestion des incidents a été confiée à la Responsable protection - qui travaille en étroite collaboration avec les Directeurs et Directrices régionaux et les CI.

Il y a dans le plan de travail 2021 divers livrables qui visent à apporter de nouvelles améliorations en réponse aux problèmes soulevés dans ce rapport.

Cela demandera du personnel régional concerné implication, temps et priorisation si l'on veut que les initiatives prévues soient mises en œuvre avec succès.

1. **Migration et déploiement opérationnel d'IPPF SafeReport vers un système de reporting** : y compris une meilleure saisie des données (dont des informations sur le suivi de l'égalité en soutien au travail en cours de lutte contre le racisme), le reporting (communication de données) sur les dossiers et la capacité des CI à garder le rapporteur au cœur de la réponse de l'IPPF aux problèmes signalés (mars / avril).

2. **Les unités régionales de signalements d'incidents seront rétablies** : pour donner effet à un meilleur suivi régional des dossiers, à des enseignements et à des normes d'investigation et de gestion des dossiers. (mars/avril)
3. **Une nouvelle procédure de gestion des incidents 'informée par l'utilisateur' pour s'aligner sur le nouveau système** : en soutien aux CI afin qu'ils/elles puissent travailler selon des délais et des normes cohérents, une formation leur étant fournie et des orientations/conseils ayant été élaborés (mars / avril).
4. **Mise en place d'un réseau de coordonnateur-riche-s des incidents** : comme véhicule d'une meilleure compréhension générale et de partage des diverses expertises ; et comme vecteur d'un process permettant de tirer des enseignements et de mettre en œuvre le changement pour apporter des améliorations (mars / avril).
5. **Développement et mise en œuvre d'un protocole d'escalade/d'intensification** : pour induire une intensification de la prise en charge des dossiers *par* les bonnes personnes *au* bon moment et *vers* les parties prenantes internes et externes appropriées – par exemple les donateurs, la Charity Commission, etc. (février/mars).
6. **Elaboration de normes d'investigation** : pour améliorer la cohérence et la conformité ; elles seront utilisées par le personnel de l'IPPF impliqué dans les investigations et également les enquêteurs externes mandatés (à confirmer).
7. **Assurance qualité** : tests des contrôles préalables à la clôture des dossiers par des experts en la matière (à confirmer).
8. **Soutien aux collègues de RH** : afin de s'assurer que le travail des CI est correctement pris en compte dans la définition de leurs objectifs personnels, et afin de gérer efficacement la performance des personnes concernées et améliorer les taux d'avancement des dossiers.
9. **Collaboration** : sur le travail en cours pour produire des directives/conseils sur la fraude, les irrégularités et les fautes professionnelles et sur la révision à venir du système d'accréditation des AM.

5) Conclusion

Au cours des 12 derniers mois, la gestion des incidents de l'IPPF s'est améliorée, la majorité du personnel étant impliquée dans ce travail et travaillant dur pour réagir plus rapidement et améliorer standards et uniformisation/harmonisation au sein de la Fédération.

Nous avons encore du chemin à parcourir et ce travail exigera une surveillance étroite afin de veiller à ce que nous maintenions et tirions parti de ce qui a été accompli à ce jour. Les donateurs et autres parties prenantes comptent de plus en plus sur nous pour que nous répondions à leurs attentes en matière de conformité et de performance dans ce domaine.

À ce titre, les plans visant à développer davantage les ressources, les normes et les indicateurs de performance contribueront à l'amélioration des performances de l'IPPF.

Principales questions que nous devrions nous poser :

- Que désirons-nous et / ou qu'attendons-nous de nos AM par rapport à la gestion des problèmes qui les concernent ?

- Comment allons-nous soutenir les AM de manière appropriée et efficiente en termes de coûts afin de garantir qu'elles puissent contribuer à des améliorations globales en ce qui concerne la protection ?
- Comment, en tant qu'organisation, abordons-nous la perception de la prévalence de l'intimidation, du harcèlement et de la victimisation à l'IPPF ?
- Comment intégrer le travail sur la protection au travail sur l'antiracisme pour construire une culture du respect de toutes et tous ?