

Conseil d'administration de l'IPPF
Rapport d'évaluation et de
développement

Fiona Knight

Susanne Suhonen

Juin 2021

Aperçu, objectif et méthodologie du projet

OBJECTIF

- Au cours du printemps 2021 le Comité des nominations et de la gouvernance (CNG) de l'IPPF demandait à Russell Reynolds Associates d'effectuer une évaluation « légère » du Conseil d'administration, suite à la réforme de la gouvernance de l'IPPF en 2019-2020.
- L'objectif était de fournir un aperçu de la performance et de la dynamique du CA après sa première année de fonctionnement.
- L'évaluation a tenu compte du fait que le CA n'a pas pu se réunir en personne en raison de la pandémie et que la plupart de ses comités ne se sont réunis pour la première fois que très récemment.
- Le CNG prévoit de procéder à une évaluation approfondie du CA en amont de la réunion de l'AG de 2022.

Le PROJET

- L'évaluation du CA s'est intéressée à l'alignement de ce dernier sur la mission, la stratégie et les risques de l'organisation ; la structure et les processus du Conseil ; les ordres du jour et les documents de réunions ; sa composition, son leadership et sa culture.
- Le travail a été réalisé à l'aide d'une enquête électronique confidentielle des membres du CA en avril, adaptée à l'IPPF et approuvée par le CNG. En outre, des entretiens individuels confidentiels ont été conduits entre avril et mai 2021 avec les administrateur-riche-s, l'équipe de direction, certains dirigeants d'AM et quelques donateurs.
- Le CNG a examiné les conclusions de ce rapport en juin 2021 et communiquera et discutera des mesures clés résultant de l'évaluation avec le CA en septembre au cours d'une réunion hors site.

PARTICIPANTS (Enquête et/ou entretiens)

Conseil d'administration

- Kate Gilmore (Présidente)
- Ulukbek Batyrgaliev (Administrateur et jeune membre)
- Donya Nasser (Administratrice et présidente du CM)
- Rosa Joyce Ayong-Tchonang (Administratrice et jeune membre)
- Isaac Adewole (Administrateur & Président du RATC)
- Jacob Mutambo (Administrateur et jeune membre)
- Bience Philomena Gawanas (Trustee and Treasurer)
- Elizabeth Schaffer (Administrateur and Présidente, CFAR)
- Sami Natsheh (Administrateur)
- Aurélia Nguyen (Administratrice)
- Abhina Aher (Administratrice and Présidente, CSIP)
- Surakshya Giri (Administrateur et jeune membre)

Equipe de direction

- Alvaro Bermejo (DG)
- Achille Togbeto (Directeur, Gouvernance)
- Anamaria Bejar (Directrice, Plaidoyer)
- Varun Anand (Directeur, Finance & Technologie)
- Fadoua Bakhadda (DR, Monde arabe)
- Marie-Evelyne Petrus-Barry (DR, Afrique)
- Tomoko Fukuda (DR, ESEAOR)
- Casper Erichsen (Responsable Stratégie et Planning)
- Manuelle Hurwitz (Directrice, Programmes)
- Sonal Mehta (DR, Asie du Sud)
- Mariama Daramy-Lewis (Directrice, Organisation & Culture)
- Mina Barling (Directrice, Relations extérieures)

Associations membres

- Syed Kamal Shah (Pakistan)
- Kalpana Apte (Inde)
- Jackie Edmond (Nouvelle Zélande)
- Marta Royo (Colombie)
- Lina Sabra (Liban)
- Jackson Chekweko (Uganda)
- Bjarne Christensen (Danemark)

Partenaires extérieurs

- Tomas Lundstrom (Donateur)

Invités mais n'ont pas participé

- Anders Nordström (Donateur)
- Ann Starrs (Gates Foundation)

Principales conclusions

Contexte

- L'IPPF est une organisation non gouvernementale internationale qui œuvre pour les femmes, les hommes et les jeunes les plus défavorisés afin de leur permettre d'accéder à des services et des programmes vitaux et de vivre dans la dignité.
- Créée il y a plus de 60 ans, l'IPPF opère aujourd'hui dans 142 pays et fournit de l'aide, des conseils, des services et des produits liés à tous les aspects de la santé sexuelle et reproductive. Les 30 000 employés de l'IPPF, ainsi que des millions de volontaires, militent pour la santé et les droits sexuels et reproductifs et dispensent une éducation et des services par le biais de 45 000 dispensaires.
- L'IPPF a connu une réforme majeure de sa gouvernance en 2019-2020 et a élu un nouveau Conseil d'administration dont le mandat a débuté en juin 2020. En mai 2021, le Conseil s'était réuni cinq fois.
- L'objectif de l'évaluation « légère » du Conseil était d'offrir un aperçu de la performance et de la dynamique du Conseil après un an de fonctionnement en tant qu'organe international de gouvernance et de surveillance de la fédération.
- Dès le début, le nouveau CA de l'IPPF a dû faire face à un certain nombre de problèmes : la poursuite de la mise en œuvre de la réforme de la gouvernance ; le départ de la région WHR de la fédération et, par conséquent, des changements dans la composition du CA ; un tour de vis budgétaire et des défis financiers ; et enfin la pandémie due à la COVID-19 qui a nécessité la tenue virtuelle de toutes les réunions du CA et de ses comités.

Principales conclusions

Selon notre évaluation, le Conseil d'administration de l'IPPF est performant dans la plupart des aspects liés à la gouvernance et à l'efficacité attendue d'un Conseil.

- Le CA de l'IPPF est un Conseil qui fonctionne bien et qui est assez efficace. Il adhère aux meilleures pratiques de gouvernance et est dirigé de manière appropriée et efficace par sa Présidente.
- Les résultats de l'enquête et des entretiens avec les membres du Conseil confirment une culture naissante mais forte et inclusive, basée sur la confiance et l'ouverture, tout en étant stimulante avec des comportements appropriés.
- Cette première et « légère » évaluation ne soulève aucun problème majeur, surtout si l'on tient compte du fait que le CA ne s'est réuni que cinq fois à ce jour et qu'il est encore en train de se former en tant qu'équipe. Il a réussi à renforcer la nouvelle structure de gouvernance, à gérer un changement majeur dans la composition de la fédération et à effectuer l'évaluation du DG.

Nous aimerions néanmoins suggérer les points suivants à titre d'opportunités de renforcement de la culture et des nombreuses pratiques positives dont fait preuve le CA aujourd'hui.

- Développement d'une vision et d'une stratégie à long terme
- Amélioration de certains processus et opérations du Conseil
- Renforcement des compétences et de l'engagement du Conseil

Evaluation du CA de l'IPPF par domaine de performance

■ Bonne performance
■ Potentiel de développement

Mission, stratégie et risque

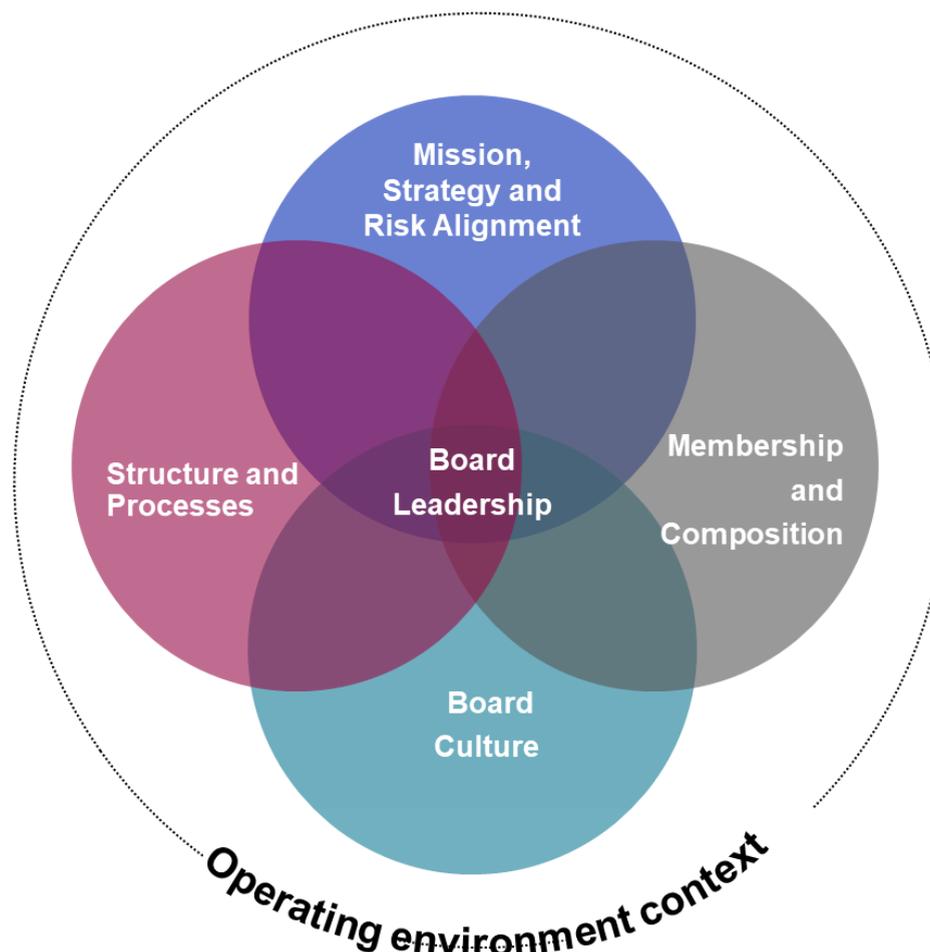
La mission est clairement définie et la surveillance – par le CA – des finances et des principaux risques s'est améliorée par rapport au Conseil précédent. Le CA et l'équipe de direction sont en phase et il n'y a pas de tensions négatives entre eux. Toutefois, il est nécessaire de travailler sur la vision à long terme et le développement de la stratégie.

Réunions, structure & process du CA

La structure des comités du Conseil est nouvelle et adéquate pour l'instant. Les ordres du jour du Conseil ont tendance à être très chargés et à laisser peu de temps pour les discussions. Les délais de communication des documents (il y a des ajouts de dernière minute) et leur longueur (ils pourraient être plus succincts) pourraient être améliorés.

Culture et comportements au sein du CA

Le Conseil a une culture ouverte, respectueuse, transparente et inclusive où chacun-e peut dire ce qu'elle/il pense. Cependant, les réunions virtuelles induites par la pandémie, l'utilisation de la technologie et, dans certains cas, la préparation, l'engagement et la participation aux réunions posent divers défis.



Composition du CA

La composition du nouveau CA est diversifiée en termes de genre, d'âge et de géographie et son expertise est pertinente. Trois postes sont aujourd'hui vacants, et le CA pourrait bénéficier d'un renforcement d'expérience en matière de SDRS, de finances, de technologie ainsi que de RH et de communication

Leadership du CA

La Présidente est expérimentée et très respectée. Son style est ouvert, attachant et inclusif et sa direction du Conseil est bonne. La performance de la plupart des Président-e-s de Comités est satisfaisante et les documents présentés au Conseil sont d'un niveau adéquat.

Partenaires

Nous avons parlé à plusieurs membres associés et à un donateur qui tous ont confirmé un bon niveau de transparence et de réactivité ainsi que la bonne performance de la Présidente et du DG. Certaines AM souhaiteraient avoir plus d'interaction avec le nouveau CA après la pandémie.

Axes et actions prioritaires au cours des 12 prochains mois

Domaine prioritaire	Recommandations	Responsables
1 Vision et stratégie sur le long terme	<ul style="list-style-type: none"> • Consacrer plus de temps à des discussions stratégiques approfondies et à long terme au cours du 2nd semestre 2021. Jusqu'à présent, la stratégie n'a pas figuré au cœur de l'ordre du jour et des priorités du CA, mais une réunion extraordinaire à ce sujet est prévue en septembre. • Continuer à améliorer la préparation à la gestion des risques, notamment vis-à-vis des AM. En outre, il pourrait y avoir plus de discussions sur l'appétence au risque, la surveillance financière et les liens avec la stratégie. Dans quelle mesure le CA met-il les finances en danger ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Présidente du CA ▲ Président du CSIP ▲ Directeur Général
2 Processus et opérations du CA	<ul style="list-style-type: none"> • Etoffer l'ordre du jour et les discussions du Conseil. Jusqu'à présent, les ordres du jour du CA ont été assez chargés et lourds en points statutaires. Une fois tous les Comités établis et fonctionnant, du temps pourrait être ainsi libéré donnant alors au CA la possibilité d'avoir des débats plus riches en contenu (par exemple, les changements de l'environnement externe, les jeunes, les AM). Idéalement, le CA pourrait déléguer davantage aux Comités, à condition que les règlements et le cadre légal le permettent. • Investir dans un programme d'intégration à plus long terme. Il existe un désir et un besoin de développement continu de la part des administrateur-riche-s. Le programme d'intégration d'accueil pourrait être prolongé sur une année afin d'inclure des sessions éducatives sur l'IPPF et ses opérations (notamment des visites de terrain post-pandémie). En outre, l'IPPF pourrait envisager un système de mentorat, des administrateur-riche-s plus expérimenté-e-s accompagnant les nouvelles et nouveaux venu-e-s. • Améliorer les délais de communication et la qualité des documents du CA. Les documents à l'intention du Conseil pourraient parfois être plus succincts et les ajouts de dernière minute devraient être évités, dans la mesure du possible, afin que les documents puissent être traduits à temps. • Tirer le meilleur parti des travaux du comité. Certains comités autres que le CFAR doivent encore rendre compte de leurs recommandations et de leurs travaux au CA. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Présidente du CA ▲ Président-e-s des comités ▲ Directeur général et équipe de direction
3 Compétences et engagement du CA	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer une analyse des lacunes en matière de compétences et recruter les trois postes vacants en tenant compte de ces compétences. Quelques domaines de compétences ont été suggérés qui pourraient renforcer le CA : SDSR /programmes, finances, technologie, RH et communication. • Chaque administrateur-riche doit veiller à assister aux réunions, lire les documents et venir préparé-e aux réunions. • Améliorer l'engagement des administrateur-riche-s entre les réunions, en particulier lorsqu'il est nécessaire de procéder à un vote électronique formel afin de ne pas retarder les décisions importantes. Mieux sensibiliser et améliorer le process dans la mesure du possible. • Assurer une planification adéquate de la succession aux postes de direction du Conseil, en cas d'urgence. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Présidente du CA ▲ Comité des nominations et de la gouvernance