

Conseil d'administration
2 - 3 décembre 2021

En référence au point 6.1 de l'ordre
du jour

Point 6.1 de l'ordre du jour : Document d'information sur la politique de réserves

Points d'action :

Le C-FAR recommande l'adoption de la politique de réserves sur la base de sa délibération suite à une présentation par la direction du document d'information ci-dessous.

1. Introduction

Ce document fournit des informations sur les raisons pour lesquelles l'IPPF a besoin d'une politique de réserves, sur le rôle des administrateur-riche-s eu égard à l'approbation et à la supervision de la politique de réserves, et sur les bonnes pratiques et conseils de la Charity Commission (Commission de surveillance britannique des œuvres de bienfaisance). La politique de réserves existante est examinée afin d'en évaluer l'applicabilité aujourd'hui et une recommandation est faite pour les années 2021 et suivantes. Des données comparatives provenant d'autres organismes caritatifs sont fournies à fins d'informations et de contexte.

2. Qu'est-ce que les réserves ?

Les réserves sont la partie des fonds non restreints d'un organisme de bienfaisance et sont librement disponibles afin d'être dépensées selon les objets de l'organisme.

La note d'orientation de la *Charity Commission for England and Wales* ("*Charity reserves : building resilience*") fixe les points clés pour les administrateur-riche-s d'organismes de bienfaisance lorsqu'ils/elles établissent ou rendent compte de la politique de réserves de leur organisme :

- La loi gouvernant les associations caritatives exige que tout revenu perçu par une association soit dépensé dans un délai raisonnable après réception. Les administrateur-riche-s ne sont fondé-e-s à détenir des réserves que s'ils/elles estiment que cela est dans le meilleur intérêt de l'organisme.
- Une politique de réserves doit tenir compte des circonstances particulières de l'organisme caritatif et ne doit pas être considérée comme une politique statique. Elle doit démontrer la résilience et la capacité de l'organisme à gérer des difficultés financières imprévues.
- Les administrateur-riche-s doivent régulièrement surveiller et examiner l'efficacité de la politique à la lumière de l'évolution du financement, du climat financier et des autres risques.

Il est important de décider du niveau de réserves dont l'IPPF a besoin afin d'éviter des niveaux de réserves qui seraient soit :

- **plus élevés qu'il n'est nécessaire** – ce qui limiterait le montant consacré aux activités caritatives,
ou

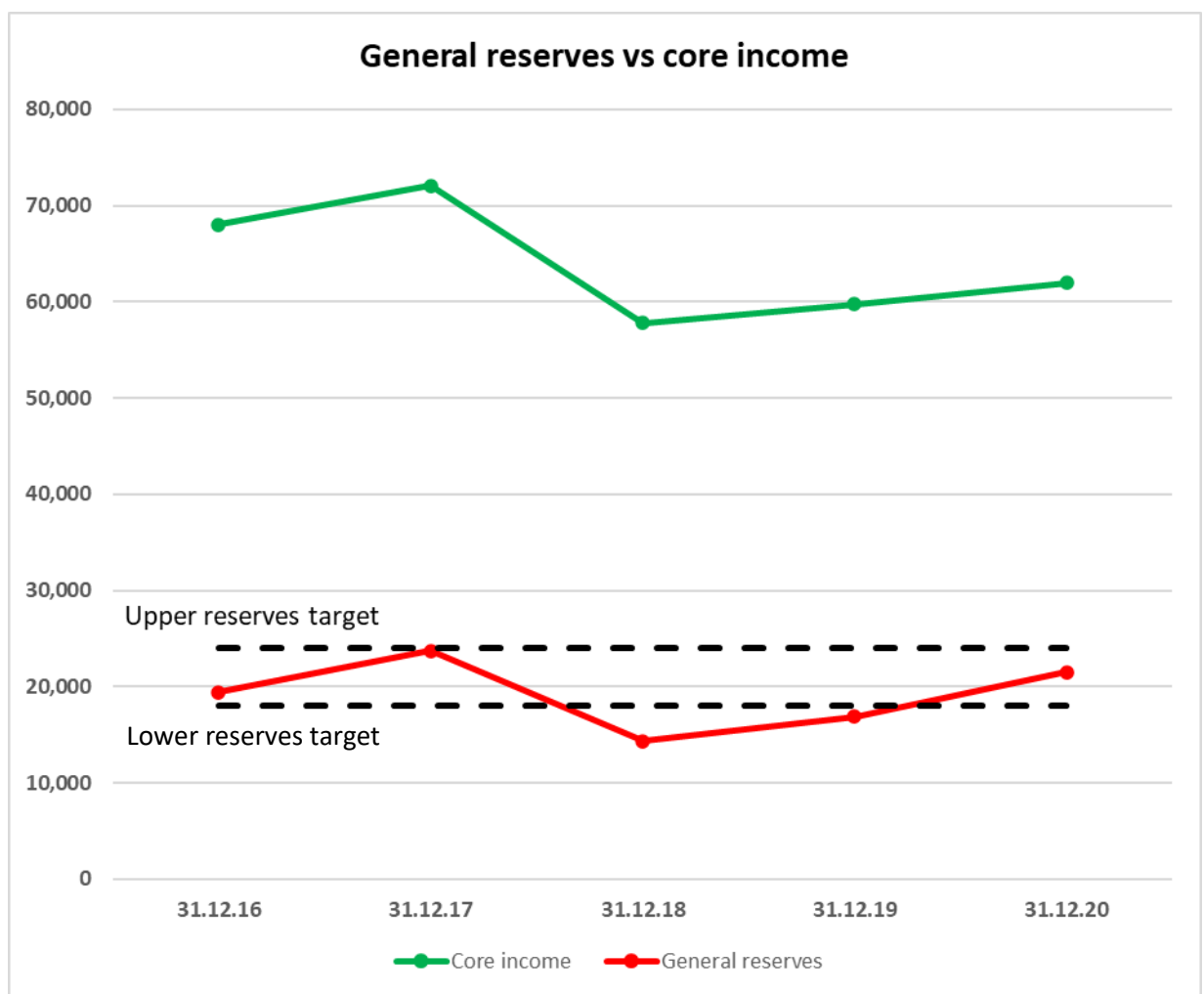
- **trop bas** – ce qui augmenterait le risque que l'IPPF ne soit pas en mesure de poursuivre ses activités en cas de difficultés financières à l'avenir.

3. La politique de réserves actuelle de l'IPPF

En mai 2013, le Conseil de gouvernance (prédécesseur du Conseil d'administration) approuvait un objectif de réserves générales fondé sur les risques, compris entre **US\$ 18 et US\$24 millions**, qui garantissait que l'IPPF dispose des ressources nécessaires pour gérer le risque financier et la volatilité des produits à court terme et pour continuer d'investir dans des initiatives lui permettant d'atteindre ses objectifs définis dans le cadre stratégique actuel.

L'IPPF utilise toujours cet objectif lorsqu'elle évalue son niveau optimum de réserves.

Le graphique ci-dessous montre le niveau des réserves générales au cours des cinq dernières années:



Les réserves générales sont restées à un niveau compris entre 25 % et 35 % des revenus de base non restreints au cours des cinq dernières années.

4. Démarche adoptée afin d'élaborer un politique de réserves

La Charities Commission reconnaît qu'il n'existe pas de méthode ou de démarche unique pour établir une politique de réserves, mais elle suggère de suivre ces étapes :

- (i) Comprendre la nature des fonds caritatifs détenus.
- (ii) Identifier les immobilisations (actifs fonctionnels)
- (iii) Comprendre l'impact financier du risque
- (iv) Examiner les sources de revenus
- (v) Évaluer l'impact des plans et engagements futurs.
- (vi) Convenir d'une politique de réserves

(i) Comprendre la nature des fonds caritatifs détenus

Au 31 décembre 2020 les fonds caritatifs consolidés de l'IPPF étaient les suivants (*ndt : je suis désolé je ne peux traduire ce qui suit car le tableau est une « image » mais dans l'ordre nous avons, Fonds et réserves non restreints, Réserves générales, Fonds affectés – fonds de réévaluation des actifs, Fonds des immobilisations, Autres fonds affectés, Fonds de l'innovation, passif du régime de retraite-, total des fonds et réserves non restreints, fonds restreints, Fonds de dotation, total des fonds et réserves :*

| | US\$'000 |
|--|----------------------|
| Unrestricted funds and reserves | |
| General reserves | 21,510 |
| Designated funds: | |
| - Asset revaluation fund | 12,000 |
| - Fixed asset fund | 7,798 |
| - Other designated funds | 20,812 |
| - Innovation fund | 277 |
| - Pension liability | <u>- 12,424</u> |
| | 28,463 |
| Total unrestricted funds and reserves | 49,973 |
| Restricted funds | 30,997 |
| Endowment | 1,394 |
| Total funds and reserves | <u>82,364</u> |

Au 31 décembre 2020, les fonds régionaux affectés (FRA) furent transférés aux réserves générales de l'IPPF et sont désormais inclus dans le chiffre de US\$ 21 510 000 ci-dessus.

L'IPPF détient des fonds restreints qui doivent être utilisés conformément aux restrictions spécifiques imposées par les donateurs ou qui ont été levés dans un but précis. En outre, elle

détient un fonds de dotation au nom de l'association membre du Cap-Vert (aujourd'hui géré par WHRO et dont la restitution à l'IPPF est en cours de négociation).

Dans le cadre d'un processus normal, le Conseil d'administration de l'IPPF identifie de temps à autre des domaines d'investissement stratégiques et approuve des prélèvements de fonds sur les réserves générales, en les affectant à ces domaines stratégiques. En général, ces fonds sont alloués à des domaines pour lesquels aucun financement spécifique de la part de donateurs n'est disponible. Ces fonds sont utilisés au cours des deux années suivantes et font l'objet d'un rapport régulier au Conseil et couvrent par exemple des investissements dans la création de centres et de fonds et dans le renforcement des systèmes.

Les fonds affectés, les fonds restreints et les fonds de dotation sont exclus du calcul des réserves libres, car ils ne peuvent pas vraiment être dépensés librement dans l'éventualité d'une matérialisation imprévue des risques.

(ii) Identifier les actifs fonctionnels (immobilisations)

Les actifs immobilisés de l'IPPF sont détenus dans un fonds d'immobilisations affecté (US\$7 798 000 ci-dessus) et sont exclus des réserves générales. Ces actifs sont principalement des immeubles en pleine propriété et sont considérés comme essentiels à la réalisation des objectifs de l'organisation caritative.

Toutefois, dans le pire des cas, et en cas de difficultés financières importantes, l'IPPF pourrait vendre ou hypothéquer diverses propriétés :

- Immeuble de bureaux à Londres
- Immeuble de placement à Londres (appartement résidentiel)
- Terrain à Nairobi
- Propriété à Kuala Lumpur
- Propriété à Bruxelles.

Toutefois, dans des circonstances normales, la vente d'un bien immobilier prend un certain temps et, en période de détresse où une vente rapide peut être nécessaire, l'organisation peut ne pas obtenir le meilleur prix pour son bien. Dans ce contexte, le produit potentiel de ces ventes de biens immobiliers sera exclu de l'examen de la politique des réserves.

(iii) Comprendre l'impact financier du risque

Le registre des risques de l'IPPF a été complété en octobre 2020 / septembre 2021 dans le cadre d'un processus de consultation des cadres du Secrétariat entre août et septembre 2020. Il fut approuvé par le Conseil d'administration en novembre 2020.

Les principaux risques susceptibles d'affecter les réserves ont été identifiés. Lors de l'examen de leur impact financier, c'est l'impact à court terme qui est pris en compte et la mesure dans laquelle les réserves pourraient potentiellement être utilisées afin d'avoir le temps d'entreprendre des activités d'atténuation supplémentaires et de s'adapter aux changements de circonstances financières.

- **Perte de financement de la part des donateurs en raison de la redéfinition de leurs priorités, de la contraction des économies, et de l'augmentation des incidents de fraude et de mauvaise gestion dans la Fédération, etc...**

En 2020, 95 % des revenus non restreints et 84 % des revenus restreints de l'IPPF étaient versés par des gouvernements. Étant donné que les économies mondiales se contractent à la suite de la pandémie due à la COVID-19, il est possible que les budgets d'aide (APD) diminuent proportionnellement ou, dans le pire des cas, soient réduits comme dans le cas du Royaume-Uni (coupes pratiquées par le FCDO).

Il est trop tôt pour déterminer quel sera l'impact à moyen terme sur l'IPPF, mais étant donné que 97% des recettes de base non restreintes de l'IPPF sont déjà engagés pour 2021, il est peu probable qu'il y ait un impact à court terme.

Depuis que l'IPPF a mis en place son service externe et confidentiel de signalement des incidents (**SafeReport**), plusieurs plaintes ont été déposées concernant des fraudes présumées qui ont donné lieu à des enquêtes et à des résultats non négligeables. Bien que l'IPPF considère que ce soit une bonne chose, car cela lui permet de s'attaquer à ces problèmes et de mettre en œuvre des stratégies appropriées de lutte contre la fraude, le risque n'en existe pas moins que les donateurs se trouvent moins enclins à investir dans la Fédération.

L'IPPF s'est engagée de manière proactive auprès des donateurs pour les informer des mesures qu'elle prend pour faire face à ces risques et pour renforcer la surveillance financière des associations membres par le biais de son nouveau cadre d'assurance global. À ce stade, les réactions de nombreux donateurs sont favorables et encourageantes. Cependant, bien que rien ne prouve aujourd'hui que les incidents de fraude signalés à l'IPPF soient sans commune mesure avec ceux d'autres ONG internationales opérant dans les mêmes conditions et dans les mêmes juridictions, certains signes indiquent que certains donateurs se penchent sérieusement sur la question (par exemple, la Norvège a indiqué que le cas de fraude actuel pourrait avoir un impact sur le calendrier de versement de sa subvention non restreinte de 2021).

En plus de cela, nous avons des exemples de donateurs, tels le Japon, qui ont réduit leur financement de base en 2021 de US\$ 3,9 millions à US\$ 2,9 millions, en raison du fait que la majorité de son APD liée à la santé est canalisée vers le GFATM (*Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme*) et GAVI/COVAX avec une dé-priorisation relative des SDRS, la preuve en étant que le FNUAP s'en est trouvé affecté.

À la lumière des facteurs ci-dessus, l'IPPF a revu ses projections de financement de base pour la période 2021-2023 et a déterminé trois scénarios potentiels par rapport aux revenus de base budgétisés pour 2021 :

| Scénario | 2021 | 2022 | 2023 |
|-----------------------|---|---|---|
| Pire des cas | Baisse de 10% (très peu probable à ce stade) | Baisse de 15-20% | Baisse de 25-27% |
| Plus probable des cas | Reste conforme aux prévisions | Baisse de 6-10% (environ 65% des contrats sont confirmés) | Baisse de 10 % par rapport à 2021. De nombreux contrats seront revus en 2023, d'où une plus grande incertitude. |
| Meilleur des cas | Reste conforme aux prévisions (97% de la valeur est déjà engagée par les donateurs) | 5% d'augmentation | 10% d'augmentation |

Si les donateurs non restreints devaient faillir à leurs engagements existants de 10 à 20 % et que le Secrétariat ne soit pas en mesure de réagir rapidement, l'impact sur les réserves serait d'environ US\$ 6 à 12 millions par an.

- **Réduction des projets restreints**

L'IPPF ressent déjà l'effet de la réduction des revenus restreints avec la réduction par le gouvernement britannique de ses dépenses d'APD de 0,7% à 0,5% du PIB afin de donner la priorité aux besoins économiques nationaux. Cela a entraîné l'annulation du projet ACCESS et l'incertitude quant aux phases futures du programme WISH. Certains autres donateurs (par exemple le grand donateur anonyme "LAD") ont également réduit leur financement.

Parmi les répercussions il faut mentionner la réduction du recouvrement des frais généraux (qui financent les coûts de base), le financement des salaires de certaines personnes clés (ventilés sur plusieurs projets), des licenciements et autres coûts de sortie.

Il est prudent de conserver des réserves contre ces risques. L'impact de la perte du projet ACCESS en 2021 et du passage de Wish1 et de WISH2 à une phase de prolongation sans frais est estimé à une perte potentielle de frais généraux en 2022 de US\$ 3,8 millions et une perte de \$842 000 dollars pour les coûts de personnel du Secrétariat.

- **Des relations d'emploi tendues dans le contexte de la C19, de MeToo et de BLM entraînent une augmentation des cas relevant du droit du travail**

Les indemnités versées aux employés du BC jusqu'au 30 juin 2021 s'élèvent à US\$ 194 000, mais elles seront couvertes par le budget de prévoyance. L'impact de la restructuration se fait encore sentir dans certains bureaux du Secrétariat. Si l'on extrapole sur une année complète et sur tous les bureaux du Secrétariat, on estime que l'impact potentiel sur les réserves pourrait être de US\$0,5 à 1 million.

- **Prélèvement anticipé d'un capital de roulement pour des fonds payés à terme**

Il pourrait être temporairement nécessaire de financer les coûts de mise en place de nouveaux projets restreints lorsque le donateur verse sa subvention en retard. Dans le cas de WISH2, un prêt temporaire a été négocié avec le ClIFF, mais ce n'est possible pour tous les contrats. Un changement significatif dans la composition globale du financement des subventions (par exemple si l'IPPF réussissait à obtenir un contrat d'USAID) pourrait entraîner la nécessité de financer des liquidités à court terme sur les réserves.

Il est prudent d'avoir des réserves pour se garder de ces risques. Un impact de 5% sur les niveaux des subventions en 2020 aurait un impact sur les réserves de US\$ 1,3 à 2,6 millions.

- **Perte financière due à une fraude ou à une mauvaise allocation des fonds**

Étant donné que l'IPPF opère dans de nombreuses juridictions ayant un indice de risque pays élevé de Transparency International, les pertes financières dues à la fraude constituent un risque. Des efforts sont actuellement déployés pour intégrer un cadre d'assurance global, mais le risque demeure.

L'impact financier du risque de fraude sur les réserves est estimé de manière prudente à US\$ 0,5 - 1 million.

- **Besoins des associations membres**

Dans l'éventualité d'une réduction des revenus non restreints en provenance des donateurs, l'un des effets secondaires serait une réduction des subventions de base aux Associations membres. Afin de permettre à ces dernières de finaliser la mise en œuvre de leurs programmes et de

procéder à tout ajustement nécessaire de leurs propres modèles de fonctionnement (par exemple, coûts de restructuration, coûts de levée de fonds, etc), il est prudent de détenir des réserves afin de pouvoir répondre à leurs besoins.

L'impact financier sur les réserves de la réponse aux besoins des AM est estimé à 5 - 10 % du total des subventions de base non restreintes aux AM, soit entre US\$ 2 et 4 millions.

- **Autres risques**

Il existe d'autres risques auxquels l'IPPF est confrontée et qui pourraient avoir un impact financier — par exemple des pénalités dues à la non-conformité à des exigences légales spécifiques (par exemple la RGPD), une réclamation en justice notable peut-être à la suite d'un incident médical avec un partenaire ou la piètre qualité de certains programmes – mais l'impact financier à court terme de ces risques est moins tangible.

Dans l'ensemble, compte tenu des risques auxquels l'IPPF est confrontée et de la perspective peu probable que tous les risques produisent un impact au même moment, une estimation prudente de l'impact financier des événements à risque sur les réserves pourrait se situer entre US\$ 14,9 millions et 25,2 millions, ainsi qu'il est résumé ci-dessous :

| Risque | US \$m faible | US \$m élevé |
|---|---------------|--------------|
| Perte des revenus non restreints provenant des donateurs | 6,0 | 12,0 |
| Impact de la perte de projets restreints – perte d'effectifs | 3,8 | 3,8 |
| Impact de la perte de projets restreints – contribution salariale | 0,8 | 0,8 |
| Relations de travail | 0,5 | 1,0 |
| Fonds de roulement pour les projets | 1,3 | 2,6 |
| Fraude ou mauvaise allocation des fonds | 0,5 | 1,0 |
| Besoins des associations membres | 2,0 | 4,0 |
| Impact potentiel total (pire des cas) | 14,9 | 25,2 |

(iv) Examiner les sources de revenus

95% des revenus non restreints de l'IPPF proviennent des gouvernements et, comme indiqué ci-dessus, la conjoncture économique générale présente un certain degré de vulnérabilité. Cependant, l'IPPF ne dépend pas d'un seul donateur et elle investit dans des sources de revenus diversifiés aux Etats-Unis. L'abrogation de la règle du bâillon mondial en janvier 2021 a eu pour effet que l'IPPF est désormais de nouveau éligible aux opportunités de financement aux Etats-Unis. En outre, l'IPPF prévoit d'engager un consultant aux Etats-Unis pour développer un programme de dons individuels afin de capitaliser sur les opportunités de levée de fonds, car il faut reconnaître que le savoir-faire en la matière résidait auparavant au sein du BR de l'Hémisphère occidental. Ces activités de dons individuels seront étendues hors des Etats-Unis, car il s'agit là d'une opportunité potentielle de levée de fonds aujourd'hui peu exploitée par l'IPPF.

L'IPPF continue à investir dans ses relations avec les donateurs. De nombreux contrats non restreints entre l'IPPF et ses donateurs sont en vigueur jusqu'en 2022, conformément au cadre stratégique actuel, et étant donné que les accords de financement ont été signés à hauteur de 65% de leur valeur, il existe un niveau de certitude assez élevé pour 2022. En revanche, 2023

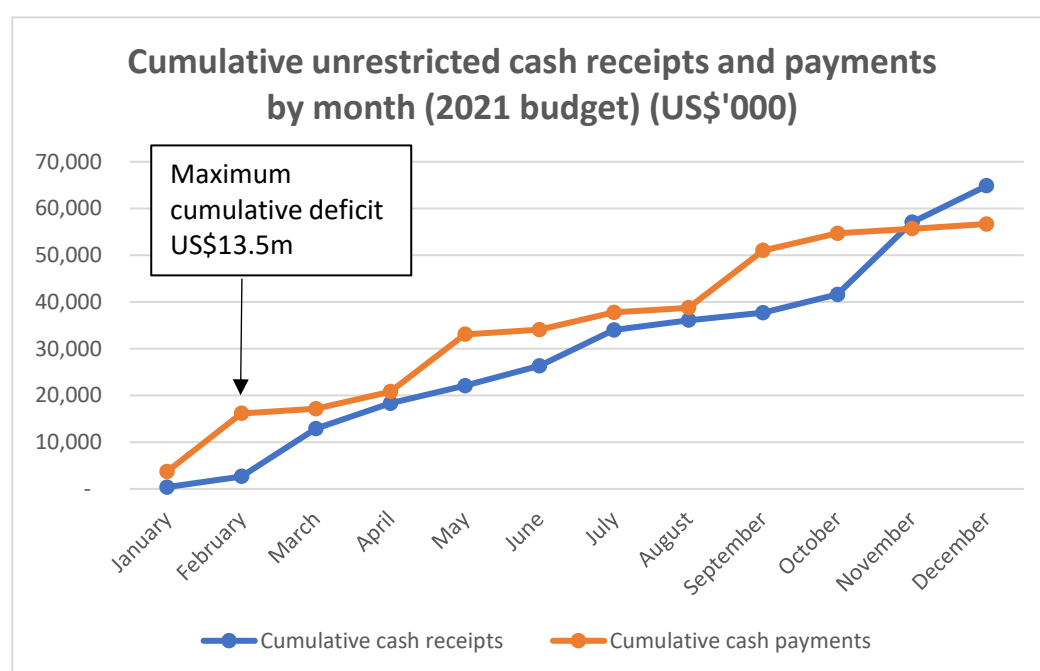
présente plus d'incertitude car il s'agira d'une année importante de renouvellement de contrats et la politique de réserves devra être revue à ce moment-là au cas où il y aurait un changement majeur.

(v) Impact des plans et engagements futurs

• **Dépansions dans les flux de trésorerie non restreints**

Les prévisions de trésorerie de l'IPPF eu égard aux fonds non restreints montrent qu'il y a des mois où les réserves sont appelées à couvrir les déficits. Ceci tient à la pratique de l'IPPF qui consiste à verser les subventions de base aux associations membres en trois versements égaux en janvier, mai et septembre, alors que près de 50% des revenus non restreints sont reçus des donateurs entre octobre à décembre.

Le graphe ci-dessous montre les recettes et les paiements cumulés budgétisés pour les flux de trésorerie non restreints en 2021 et souligne que (sans solde de trésorerie d'ouverture supposé) il existerait un déficit de trésorerie maximal de US\$13,5 millions.



Les accords de subvention de base non restreints de l'IPPF sont d'une durée d'un an, mais il est implicitement entendu que les subventions continueront d'être versées sur plusieurs années. Les accords de financement de base comprennent une clause stipulant que l'IPPF n'est « pas tenue » de verser la subvention de base, de sorte qu'elle peut théoriquement être réduite, mais avec des conséquences potentielles sur la réputation de l'organisation.

• **Plans stratégiques**

Des fonds ont été affectés afin de permettre à l'IPPF de mettre en œuvre sa stratégie et il n'y a pas d'autres projets de conséquence ou de plans de dépenses du capital qui ne peuvent être satisfaits par les revenus futurs prévus.

• **Régime de retraite à prestations déterminées**

Des fonds ont également été affectés pour couvrir l'ensemble des obligations de l'IPPF en matière de prestations déterminées. Le déficit du régime de retraite était estimé à US\$12,4 millions dans l'évaluation actuarielle triennale du régime préparée par les actuaires du régime en juillet 2018. Les cotisations actuelles s'élèvent à US\$ 1,9 million par an, avec une augmentation annuelle de

3,5 %. Il y a accord pour maintenir ce niveau de contribution jusqu'à ce que le déficit actuariel du régime soit atténué.

- **Réduction des effectifs en cas de difficultés financières**

L'IPPF emploie environ 286 personnes pour un coût salarial annuel de US\$23,1 millions. Une réduction de 20 % des effectifs coûterait environ US\$ 413 000 (en supposant une moyenne de cinq années de service par employé), mais entraînerait une réduction des coûts d'environ US\$ 3,4 millions. Toute réduction des effectifs devra être gérée en parallèle à une réduction des activités associées et affecterait la capacité de l'IPPF à atteindre ses objectifs organisationnels et opérationnels.

(vi) S'accorder sur une politique de réserves

- **Option 1**

La politique en matière de réserves vise à trouver un équilibre entre le fait de dépenser le montant maximal des revenus perçus dès que possible après leur réception et le maintien d'un niveau minimal de réserves afin de garantir un fonctionnement ininterrompu et donner le temps de s'adapter à un changement éventuel des circonstances financières.

Dans le pire des cas, l'impact financier sur les réserves de tous les risques potentiels identifiés dans ce document est le suivant :

| Risque | US \$m faible | US \$m élevé |
|---|---------------|--------------|
| Perte des revenus non restreints provenant des donateurs | 6,0 | 12,0 |
| Impact de la perte de projets restreints – perte d'effectifs | 3,8 | 3,8 |
| Impact de la perte de projets restreints – contribution salariale | 0,8 | 0,8 |
| Relations de travail | 0,5 | 1,0 |
| Fonds de roulement pour les projets | 1,3 | 2,6 |
| Fraude ou mauvaise allocation des fonds | 0,5 | 1,0 |
| Besoins des associations membres | 2,0 | 4,0 |
| Déficit de trésorerie non restreint | 13,5 | 13,5 |
| Coûts des licenciements en cas de difficultés financières | 0,4 | 0,8 |
| Impact potentiel total (pire des cas) | 28,8 | 39,5 |
| Evaluation prudente de l'impact (deux-tiers) | 19,2 | 26,3 |

Il est fort peu probable que tous ces risques se produisent simultanément et il est donc prudent de supposer que deux tiers seraient une évaluation prudente de l'impact potentiel total sur les réserves.

Un niveau d'objectif de réserve de US\$19m - US\$26m est considéré comme un équilibre approprié entre la nécessité de dépenser les fonds lorsqu'ils sont reçus et le maintien de l'intégrité opérationnelle.

- **Option 2**

Une autre approche non fondée sur le risque consisterait à réserver un pourcentage des recettes de trésorerie ou un pourcentage des dépenses non restreintes. Sur la base des résultats de 2020, l'objectif de réserves proposé ici est de 11-16% du revenu total et de 32-44% des dépenses non restreintes. Vous trouverez à l'**annexe A** une comparaison avec d'autres organismes de bienfaisance. Bien qu'il soit difficile de faire des comparaisons directes en raison de la nature différente et du profil de risque de ces autres organisations caritatives, le niveau de réserve proposé par l'IPPF semble être en accord avec celles-ci.

5. Surveillance des réserves.

Les réserves font l'objet d'un rapport mensuel dans les comptes de gestion.

Les business plans doivent être établis avec l'intention de maintenir les réserves dans le cadre de l'objectif de réserves. Il est recommandé de revoir la politique de réserves de l'IPPF lors la prochaine révision de sa stratégie pour la période de six ans 2023-2028, puis ensuite chaque année.

Annexe A

Comparaison des politiques de réserves de différentes organisations caritatives en pourcentage à la fois des recettes totales et des dépenses non restreintes :

| | Target reserves as % of total income | | Target reserves as % of unrestricted expenditure | |
|--------------------|---|------|--|------|
| | Low | High | Low | High |
| Sightsavers | 6% | 9% | 18% | 27% |
| MSI | 10% | 11% | 19% | 23% |
| IPPF | 11% | 16% | 32% | 44% |
| Save The Children | 10% | 14% | 41% | 55% |
| Cancer Research UK | 29% | 48% | 31% | 51% |