

4.2 RESULTATS ET FINANCEMENT DE LA FEDERATION : Comprendre les cadres actuels afin de donner forme à ceux de la nouvelle stratégie

« Montre-moi ta stratégie et je dirai si tu écris bien. Montre-moi ton cadre de résultats et ton budget et je te dirai quelle est ta stratégie. »

À l'aube de l'approbation d'une stratégie nouvelle et audacieuse, il est crucial que les administrateurs comprennent le cadre de résultats actuel de la Fédération et les efforts déployés pour élaborer un nouveau cadre aligné sur la nouvelle stratégie. Il est tout aussi essentiel de comprendre comment la Fédération obtient des ressources et le rôle clé que joue le document de stratégie pour une partie importante de ce financement. Ce qui est financé et mesuré est ce qui est fait. Le document présente tout cela et conclut sur questions relatives à l'Assemblée générale et à l'approbation de celle-ci.

Le Cadre de résultats associé au cadre stratégique 2016-2022

Le cadre stratégique (CS) actuel de l'IPPF couvre la période 2016-2022 et fut approuvé par le Conseil de gouvernance en novembre 2014. Après huit mois, en juillet 2015, un plan de mise en œuvre du Secrétariat, qui comprenait un cadre de résultats (CR) pour guider le fonctionnement de la stratégie, avec 16 résultats attendus (RA –*parfois seulement* « Attendus ») a été approuvé. Le cadre de résultats a été élaboré séparément, bien après l'approbation de la stratégie de financement (2016-2022) et a été quelque peu précipité. Le processus n'a pas permis de mener des consultations adéquates et de mettre en place un dispositif de retour d'information ; de surcroît une attention insuffisante a été accordée à la manière dont les résultats attendus sélectionnés reflètent de manière significative chacun des résultats stratégiques, ainsi qu'à leur faisabilité en termes de collecte de données.

Cela a été confirmé par l'examen à mi-parcours du FS¹ réalisé en avril 2020, qui a recommandé de réviser et/ou de supprimer certains attendus, tout en en suggérant des supplémentaires, par exemple pour mesurer l'égalité des genres. L'accent a également été mis sur la sélection d'attendus qui permettraient de présenter des chiffres importants (par exemple, RA 3 : 5 000 organisations de jeunes / de femmes conduisent une action publique sur les SDR à laquelle l'engagement de l'IPPF a contribué, RE 7 : 1,5 milliard de services de SSR dispensés et d'autres semblables). Ainsi, la seconde moitié du processus a été limitée par (a) l'accent mis sur le volume avant tout et (b) l'utilisation d'objectifs spécifiques devant correspondre à la somme des résultats des indicateurs au fil des ans.

Comme l'indiquent le rapport annuel de performance 2020 et un récent document examinant la stratégie actuelle de l'IPPF (2016-2022), les performances globales de l'IPPF par rapport aux projections ont été variables jusqu'à présent. Dans l'ensemble, quatre résultats attendus sont sur la bonne voie ou presque, tandis que sept ne suivent pas le rythme des projections, et que les autres ont été supprimés ou révisés à mi-parcours. Parmi les facteurs atténuants de certains de ces

¹ [Mid-term review of the Strategic Framework 2016-2022: Key Findings](#)

résultats, citons la COVID-19 et la « perte » des données de certaines associations membres (AM) après le départ de WHR. Mais il est clair que pour plusieurs indicateurs, les stratégies et ressources nécessaires n'ont pas été mises en place pour répondre aux attentes définies dans les RA/Attendus, tandis que pour d'autres, les projections étaient tout simplement trop ambitieuses au départ.

Pour un certain nombre de ces RA ce n'est pas seulement la performance qui est remise en question, mais aussi la conception des indicateurs eux-mêmes. Plusieurs d'entre eux (notamment le RA2 : 70% des pays sont sur la bonne voie en ce qui concerne leurs objectifs post 2015 d'amélioration des droits sexuels et reproductifs et le RA5 : 75% de celles et ceux qui ont complété un programme d'ESI/ESC ont une meilleure connaissance de la santé et des droits sexuels et reproductifs et sont plus à même d'exercer leurs droits) n'ont pas pu faire l'objet d'un rapport car les données n'ont pas pu être collectées. Pour d'autres, tels que le RA6 (1,5 milliard de personnes touchées par des messages positifs de SDR en 2022) et le RA16 (3 millions d'activistes IPPF), les chiffres étaient bien supérieurs aux prévisions, mais la conception de l'indicateur était défectueuse, dans la mesure où les résultats n'étaient pas suffisamment significatifs pour compenser la charge que représente leur collecte pour les AM. Dans certains cas, ces indicateurs ont été remplacés ou révisés dans le cadre de la revue à mi-parcours des CS, mais cela signifie que le tableau de bord ne disposait que d'un ensemble incomplet de résultats

Nous sommes en train de recueillir les données de 2021 et serons en mesure de rendre compte des conclusions d'ici mai 2022. Cependant, les résultats obtenus jusqu'à présent indiquent qu'il y aura un déficit par rapport à certains des objectifs prévus que nous avons fixés dans le CR 2022 – c.-à-d. les résultats à atteindre d'ici 2022, soit la fin de la période actuelle du cadre stratégique (CS). Cela sera particulièrement évident pour les Attendus concernant la prestation de services, le nombre de services d'ESI/ESC (forte dépendance vis-à-vis d'une ou deux AM) et la génération de revenus locaux par les AM. Cela pourrait s'avérer problématique pour obtenir et maintenir la confiance des donateurs, en particulier dans le cadre de l'optimisation des ressources et du paiement aux résultats.

Schéma du processus de développement du cadre de résultats proposé qui accompagnera le Cadre stratégique 2023-2028 :

Tirant les leçons de cette expérience, une approche tout à fait différente est suivie pour le CS 2023-2028. Cette fois, le cadre de résultats est élaboré en même temps que le cadre stratégique. Dès décembre 2020, temps et espace ont été prévus pour des consultations adéquates, des tests d'idées, des tables rondes et des séances de réflexion pour donner forme à la vision, à la mission et aux objectifs prioritaires, ainsi qu'un cadre stratégique réaliste, fiable et mesurable qui oriente l'évaluation des performances et les processus de planification des programmes. Nous avons beaucoup investi - tant en termes de temps que de réflexion - dans l'élaboration des indicateurs afin de mettre au point un cadre de résultats réaliste. En janvier 2022, l'équipe de rédaction a travaillé en synchronisation avec les développeurs du CR (*cadre de résultats*) afin d'en assurer l'intégrité. Plus tard, dans le courant du mois de janvier, l'équipe de direction a réfléchi à l'ébauche du CS proposé et a formulé des recommandations sur le processus du CR.

Lors de la troisième phase de cocréation du développement du CS, de vastes consultations et tables rondes multilingues sont prévues – en février et mars 2022 – afin de recueillir des commentaires sur la stratégie et le CR proposés. Des enquêtes, des webinaires et des groupes de discussion seront utilisés par les parties prenantes pour examiner les deux avant-projets. L'équipe de rédaction veillera à ce que les indicateurs inclus dans l'avant-projet soient systématiquement mesurables, inclusifs et qu'ils reconnaissent les avantages comparatifs des AM dans leur pays. Le message clé ici est « *moins,*

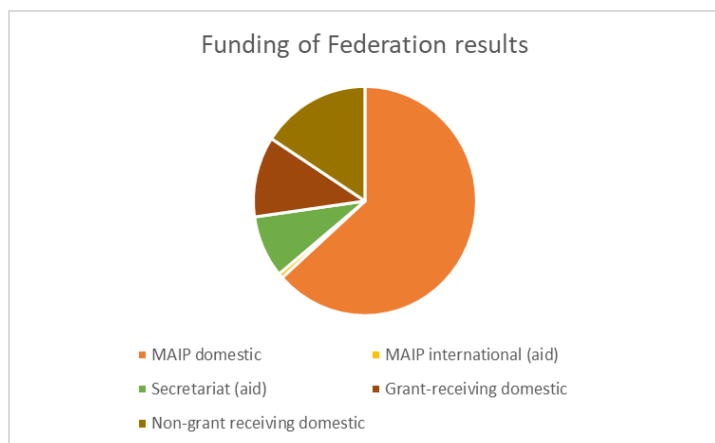
c'est plus » — avoir moins d'indicateurs dans le CR sur lesquels nous pouvons nous focaliser afin d'assurer la qualité et l'intégrité des données et améliorer leur utilisation. Au lieu de mettre l'accent sur le volume et les totaux globaux, ainsi que ce fut le cas dans le CR précédent, le nouveau cadre vise à saisir la valeur ajoutée par chaque AM, et pas seulement celles qui auront obtenu les meilleurs rendements.

Le C-SIP présentera une presque finalisée au Conseil d'administration de l'IPPF lors de sa réunion de juin 2022. Il demandera une approbation préliminaire avant de présenter la stratégie et les CR qui l'accompagneront à l'Assemblée générale à fins d'approbation finale.

Revenus de l'IPPF

L'autre pendant de la mise en place de notre stratégie concerne nos revenus. Le cadre de résultats stratégiques dépend des revenus que nous recevons. Il est important de noter que les résultats présentés dans le cadre stratégique de l'IPPF sont ceux fournis par tous ses membres, ses partenaires collaborateurs et le Secrétariat, qui sont financés différemment à savoir :

- les "AM subventionnées" reçoivent une "aide" (fonds de base et fonds restreints) par le biais du Secrétariat et génèrent également des revenus par d'autres moyens.
- les "AM non subventionnées" génèrent des revenus pour leurs activités à l'échelon national.
- les AMPI (AM avec programme international) lèvent également des ressources pour des activités internationales - dont certaines sont mises en œuvre par des AM subventionnées.



Le « camembert » ci-dessus donne une idée de la taille relative de ces enveloppes. Par le passé, alors qu'elle rendait compte des résultats de toutes les AM, l'IPPF n'a pas fourni de chiffres financiers pour le volet domestique des AMPI, se présentant ainsi comme une ONG internationale de développement plutôt que comme une véritable Fédération mondiale d'organisations nationales de SDSR.

Revenus générés par le Secrétariat. En 2020, les revenus du Secrétariat de l'IPPF s'élevaient à \$170 millions. En dépit de la pandémie de Covid et des coupes dans le budget du FCDO, nous ne prévoyons qu'une légère baisse (de l'ordre de 3%) de notre revenu global en 2021.

- La principale source de financement du Secrétariat provient d'une douzaine de gouvernements qui fournissent des subventions (de base + restreintes) provenant de leur budget d'APD.
 - Ces subventions gouvernementales représentaient 88% de notre financement global en 2020 (non restreint + restreint).
 - Il est important de noter qu'environ 95% de notre financement non restreint (qui soutient les Flux 1-2-3) provient également de ces gouvernements donateurs. Ils financent la stratégie et, en ce sens, notre document stratégique est un outil de levée

de fonds qui sera intégré à leurs contrats. Il est d'une importance capitale pour ce groupe de donateurs.

Revenus générés par les AM Il est important de savoir que les AM subventionnées génèrent également des revenus par le biais de diverses sources, à savoir : honoraires perçus auprès des clients, vente de produits et offre de formations, ainsi que des revenus provenant des gouvernements locaux et nationaux et des donateurs internationaux.

En 2020, les AM subventionnées ont généré \$216 millions, soit une baisse de 14 % par rapport à 2019. Environ 2/3 des AM recevant des subventions ont généré plus de la moitié de leurs revenus à partir de sources locales, par opposition aux subventions non restreintes de l'IPPF. L'IPPF travaille en étroite collaboration avec les AM dans le cadre d'une stratégie mondiale de génération de revenus pour soutenir une plus grande diversité de sources de financement parmi les AM, et donc une meilleure viabilité et pérennité.

Les AM non subventionnées et qui n'ont pas de programmes internationaux sont généralement assez petites, l'Allemagne étant la principale exception. Elles ont généré aux alentours de \$150 millions en 2020.

Revenus générés par les Associations membres avec programmes internationaux (AMPI). Un certain nombre d'AM de l'IPPF ne mènent pas seulement des activités dans leur propre pays, mais développent et mettent en œuvre des programmes dans d'autres pays où les besoins sont importants. Connues sous le nom d'AMPI, elles canalisent les fonds des donateurs et leurs propres sources de revenus pour soutenir le travail vital de promotion de la SSR et des DR. Les AMPI de l'IPPF en Australie, au Danemark, en Finlande, au Japon, en Nouvelle-Zélande, aux Pays-Bas, en Norvège, en Suède et aux Etats-Unis constituent actuellement ce groupe d'AMPI. En 2020, les AMPI de l'IPPF ont orienté plus de \$7 millions vers les AM de l'IPPF et \$6 millions supplémentaires vers d'autres organisations de la société civile, ce qui démontre comment les AMPI apportent une valeur ajoutée à l'action mondiale de l'IPPF en élargissant la portée de la Fédération. Ce montant est indiqué dans le graphique ci-dessus comme « *MAIP International (aid)* » / « Aide internationale des AMPI »

Les revenus nationaux des AMPI représente de loin la part la plus importante du produit global de la Fédération, soit \$ 1,725. Comme il est indiqué plus haut, dans le passé l'IPPF ne fournissait pas de chiffres financiers pour ces revenus. La quasi-totalité de ces revenus (1,64 milliard de dollars) est en fait est générée l'AM états-Unienne de l'IPPF.

Pourquoi le financement non restreint est-il essentiel à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie ?

Le Secrétariat joue une fonction essentielle dans la génération de revenus à destination de la Fédération d'une part en mobilisant tous les financements de base non restreints alloués aux AMPI et d'autre part en jouant un rôle clé dans l'obtention de contrats restreints aux échelons mondial, régional et national.

A l'aube du lancement de notre nouveau cadre stratégique sexennal, 2022 s'avère être une année charnière car un grand nombre d'accords de financement non restreints doivent être renouvelés afin de débiter en même temps que le nouveau cycle de financement. Le fait d'avoir autant de renouvellements en une seule année constitue toujours un risque, notamment en cas de chocs externes inattendus qui pourraient empêcher les gouvernements de fournir à l'IPPF le même niveau de financement. Il s'agit donc d'une priorité essentielle pour s'assurer que nous développons une stratégie que les donateurs seront prêts à approuver par des engagements pluriannuels.

Dépenses des AM par Résultats du Cadre stratégique

En ce qui concerne la façon dont les AM (subventionnées) dépensent leurs fonds sur les quatre Résultats du Cadre stratégique (CS), les AM dépensent le plus sur le **Résultat 3 (Services)**. En moyenne, la plupart des AM consacrent 40 à 50 % de leur budget total aux services. Cependant, dans les grandes AM, cette part a tendance à être plus importante : les AM du quartile supérieur ont dépensé en moyenne 65 % de leur budget pour les services. Dans l'ensemble, le **Résultat 3** représenté 37 % de tous les projets d'AM.

Le deuxième domaine de dépenses le plus important concerne le **Résultat 4 (renforcement des systèmes)**. Ce Résultat dispose d'un financement total beaucoup moins important (\$31 millions), bien qu'il représente 32 % de tous les projets des AM, un pourcentage relativement similaire à celui du Résultat 3. La part médiane des dépenses budgétaires des AM dans ce résultat est de 20.

Le **Résultat 2 (Jeunes)** a eu une dépense totale de \$14 millions et représente 19% de tous les projets des AM. La part médiane des dépenses budgétaires des AM dans cet objectif est de 10.

Le **Résultat 1 (Plaidoyer)** est celui sur lequel les AM dépensent le moins, avec \$12 millions investis ici, soit 13% de tous les projets d'AM. La part médiane des budgets d'AM consacrée au plaidoyer est de 6%. Seules 18 AM font du plaidoyer à l'international.

Dépendance des AM envers les fonds non restreints de l'IPPF

En 2020, 74 % des AM subventionnées ont généré plus de la moitié de leurs revenus à partir de sources locales, par opposition aux subventions non restreintes de l'IPPF. Mais l'analyse de Redstone a démontré l'importance cruciale du financement non restreint de l'IPPF en tant que source de revenus, en particulier pour les plus petites AM. Il ne s'agit pas seulement d'une question de dépendance, mais souvent le financement non restreint sous-tend toutes les actions de l'Association membre. Il ne s'agit pas seulement d'une question de dépendance, mais souvent le financement non restreint sous-tend toutes les actions de l'AM.

Sans surprise, les petites AM dépendent davantage des subventions non restreintes de l'IPPF :

- 34 AM de l'IPPF reçoivent plus de 40 % de leurs revenus de flux non restreints de l'IPPF, leur budget annuel total moyen étant de \$462k.
- Pour les AM dont les subventions non restreintes de l'IPPF représentent moins de 40% de leurs revenus, le budget annuel moyen est de \$3 millions.

Grâce aux récentes recherches effectuées dans le cadre de l'élaboration de la nouvelle stratégie, nous avons appris que si l'IPPF n'est pas le plus grand prestataire mondial de services d'avortement ou de CAP, **nous sommes premier dans 89 pays et le seul dans 64**. Dans la stratégie actuelle, nous avons alloué des montants importants de subventions non restreintes aux grands pays ayant une plus grande capacité de prestation, récompensant ainsi les performances en termes de chiffres absolus. Mais ce que les données révèlent, c'est qu'il faut se concentrer davantage sur les pays où l'IPPF détient **une part de marché importante ou est la seule OSC prestataire crédible**.

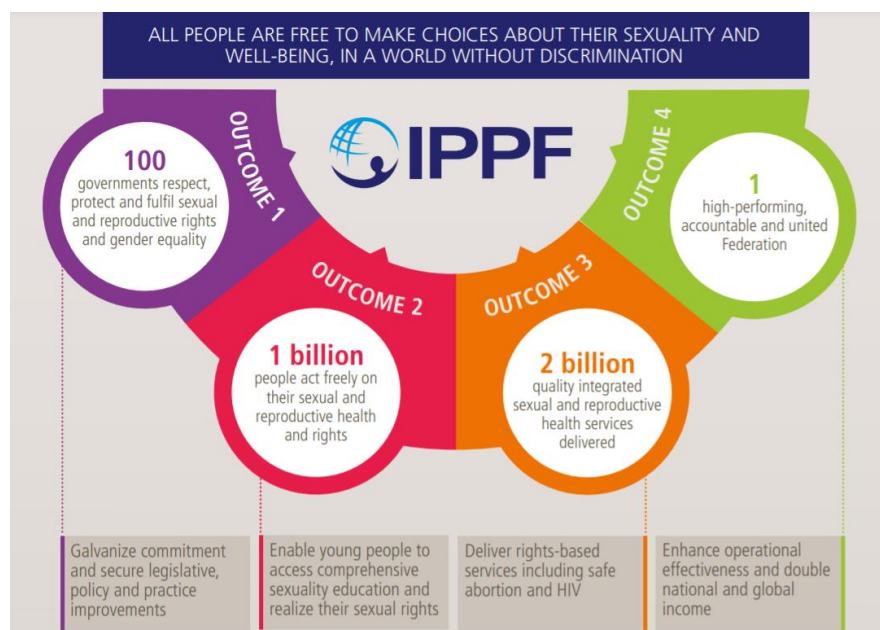
Parallèlement, l'IPPF travaille en étroite collaboration avec les AM dans le cadre d'une stratégie mondiale de génération de revenus, afin d'encourager une plus grande diversité des sources de financement parmi les AM, et donc une meilleure viabilité/pérennité.

Conclusion Il est important de comprendre les cadres de résultats et de revenus et la manière dont ils sont liés (ou non) les uns aux autres et à la stratégie. A l'heure actuelle, nous ne montrons pas (ni

même ne suivons) le financement national des AM et de la plupart des bénéficiaires de subventions par crainte de paraître « trop riches » ou de décourager les donateurs prêts à apporter une contribution qui pourrait être considérée comme trop faible. En conséquence, nous dissociions les cadres de résultats et de revenus et présentons la Fédération mondiale comme une « organisation de développement », ce qu'elle n'est pas vraiment.

La recommandation de la Direction est à l'avenir de présenter la stratégie, les résultats et les revenus d'une manière globale et cohérente.

ANNEXE 1: Résultats stratégiques et Attendus 2016-2022



ER1	1,000 successful policy initiatives and/or legislative changes in support or defence of SRHR and gender equality to which IPPF advocacy contributed
ER2	70 per cent of countries are on track with their post-2015 targets improving sexual and reproductive rights
ER3	5,000 youth/women's organizations take a public action on SRHR to which IPPF engagement contributed
ER4	500 million young people completed a quality-assured CSE programme (delivered or enabled by Member Association volunteers or staff)
ER5	75% of those who completed CSE increase their SRHR knowledge and their ability to exercise their sexual rights
ER6	1.5 billion people reached with positive SRHR messages in 2022
ER7	1.5 billion SRH services provided
ER8	150 million couple years of protection
ER9	60 million first-time users of modern contraception (2012–2020)
ER10	85% of IPPF's clients would recommend our services
ER11	500 million SRH services enabled
ER12	Income generated by the Secretariat is doubled to US\$232.4 million
ER13	Income generated locally by grant-receiving Member Associations is doubled to US\$522.2 million
ER14	20% of unrestricted funding used to reward Member Associations through a performance-based funding system (by 2019)
ER15	2 million IPPF volunteers
ER16	3 million IPPF activists