

## Conseil d'administration

23-24 novembre 2023

### Synthèse – Risques stratégiques

Ce document fournit un résumé des risques stratégiques de l'IPPF et des mesures d'atténuation. Le registre des risques comprend 12 risques stratégiques, que la direction a évalué comme étant suffisamment importants pour affecter la capacité de l'IPPF à atteindre ses objectifs stratégiques ou causer un préjudice important.

Le registre des risques est revu tous les trimestres par les responsables des risques.

Chaque risque est présenté en termes de risque net (après prise en compte des mesures managérielles) et de risque cible (après mise en œuvre des futures mesures managérielles). Le risque cible est le niveau de risque que nous acceptons, ou notre appétence pour le risque.

L'IPPF utilise de nombreuses stratégies pour gérer les risques opérationnels, notamment les politiques et les procédures, l'environnement de contrôle interne, le recrutement et la formation du personnel, la planification basée sur les risques, la gestion de projets, les rapports et le suivi.

#### Action

Le Comité des finances, de l'audit et des risques (C-FAR) est invité à revoir le Registre des risques 2023-2024 actualisé et à en demander l'approbation au Conseil d'administration.

Le risque opérationnel s'est largement stabilisé au cours de l'exercice ou a diminué. Cela indique que les objectifs inhérents à la restructuration du Secrétariat commencent à porter leurs fruits et que le Secrétariat s'installe dans la phase de mise en œuvre de la stratégie. Notre évaluation est que le risque opérationnel est géré.

Toutefois, le risque externe (risque n° 4), associé à l'opposition croissante, est en augmentation car nous sommes préoccupés par l'insécurité croissante des environnements opérationnels et la fragmentation des relations avec et entre nos parties prenantes.

Nous devons continuer à scruter l'horizon et à évaluer les risques émergents associés aux diverses tendances politiques réactionnaires, à la violence, à l'accroissement des inégalités et au changement climatique, afin de comprendre où l'IPPF doit améliorer sa résilience et répondre à un environnement en mutation, comme le souligne la stratégie 2028.

Les risques à noter, où l'efficacité des mesures prises par le management est palpable, sont les suivants :

- **#6 Gouvernance et opérations des AM** - les mesures contre ce risque comprennent la mise en œuvre du 4<sup>ème</sup> cycle d'accréditation et une prise de décision plus proactive concernant les recommandations de suspension et d'expulsion des AM. La coordination des incidents signalés, y compris la protection, la sécurité et les malversations financières, s'est considérablement améliorée, avec une gestion centralisée des dossiers et une formation au niveau régional.

- **#7 Transformation du Secrétariat et #9 Transition vers le pôle financier** - il s'agit de nouveaux risques inclus cette année. Ces risques diminuent à présent, car la réorganisation des RH est sur le point d'être achevée avec succès – dont la création d'un nouveau pôle financier basé à Delhi, et nous entrons à présent dans la phase de mise en œuvre
- **#10 Sûreté et sécurité** – L'amélioration de la capacité du Secrétariat à gérer la sûreté et la sécurité, y compris dans les zones de projets à haut risque, a permis de réduire ce risque. Nous restons toutefois vigilants, car notre stratégie est ambitieuse et vise à atteindre des communautés de plus en plus marginalisées. Parmi les nouvelles initiatives figure un projet visant à améliorer la sécurité interne des AM et des partenaires en aval touchés par la détérioration de l'attitude des gouvernements à l'égard des communautés LGBTQ+.

### **Intégration de la gestion des risques**

Nous avons intégré des approches basées sur les risques aux méthodes de travail du Secrétariat, y compris dans la planification organisationnelle, la budgétisation et le process d'examen trimestriel. Une évaluation des risques est incluse dans la soumission des business plans des AM. Des discussions sur les risques ont lieu lors des réunions régionales avec les AM.

L'IPPF a également investi dans un système de gestion des risques en ligne qui fut mis à la disposition des utilisateur-riche-s au T3. Ce système permet aux projets restreints et aux autres départements de tenir leurs propres registres de risques – qui sont ensuite revus et rassemblés dans le Registre général des risques stratégiques. Il y aura ainsi une supervision centrale de tous les risques stratégiques et de ceux liés aux projets.

### Evaluation des risques stratégiques – Novembre 2023

**Impact :** Inclut l'impact sur la mise en place de nos activités stratégiques et opérationnelles, ainsi que les interrogations de nos parties prenantes, y compris le risque d'exclusion par les donateurs ou le gouvernement.

**Probabilité :** Inclut la perception par l'IPPF de sa vulnérabilité au risque et la vitesse à laquelle le risque évolue.

**Note :** Impact x Probabilité + Impact. Impact et probabilité sont notes entre 1 et 5.

	Description du risque	Chargé-e du risque Equipe de direction	Contrôles d'atténuation	Risque net			Sens de déplacement
				impact	probabilité	Note	
1	<b>Non-respect des objectifs des projets restreints,</b> manquement à honorer notre devoir de diligence, mauvaise conformité aux conditions des donateurs, mauvaise gestion financière ou fraude. Mène à l'impossibilité d'atteindre les objectifs stratégiques, à des pertes financières et à des atteintes à notre réputation.	Directrice, Impact & Dévlpt des AM (pour les projets mondiaux) et Directrices régionales (pour les projets régionaux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des registres des risques sont en place pour les programmes et projets majeurs.</li> <li>Plans opérationnels robustes, soutenus par la gestion de projet et un S&amp;E régulier</li> <li>Examens trimestriels des principales subventions afin de garantir la mise en œuvre de mesures correctives</li> <li>Formation du personnel à la gestion de projets</li> <li>Utilisation de process d'analyse du contexte et des risques pour définir des mesures d'atténuation pratiques afin d'aider à la réalisation des projets</li> </ul>	5	3	20	<p>Au nombre des raisons notons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Retards dans le résultat de la re...</li> <li>Performance de c...</li> <li>Retards dans la si...</li> <li>financement dans...</li> <li>Problèmes de séc...</li> <li>Qualité des donn...</li> </ul> <p>Mesures supplémentaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accélérer la mise...</li> <li>données.</li> <li>Identification/car...</li> <li>nouvelle structur...</li> <li>Voir actions/mes...</li> </ul>
2	<b>Opportunités de revenus manquées</b> en raison d'un échec à positionner efficacement la proposition de valeur de l'IPPF auprès des donateurs et incapacité à satisfaire aux conditions de conformité d'importantes opportunités restreintes.	Directrice, relations extérieures	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'IPPF a une longue et solide expérience dans la mise en œuvre réussie de programmes de SDSR</li> <li>Une nouvelle feuille de route globale de génération de revenus sera développée pour la période 2023-25 afin de garantir que nous puissions systématiquement diversifier nos revenus et être moins affectés par les chocs externes.</li> <li>Contacts réguliers avec les donateurs</li> </ul>	4	3	16	<p>Le ralentissement éco...</p> <p>gouvernements rédui...</p> <p>de la SDSR sera égale...</p> <p>tendance (voir risq...</p> <p>Mesures supplémentaires</p> <p>progrès réalisés en ma...</p> <p>sensibiliser à l'importa...</p> <p>le terrain.</p>
3	<b>Incapacité à recouvrer l'intégralité des coûts</b> des projets non restreints, ce qui pourrait impacter les réserves générales.	Directrice, Impact & Dévlpt des AM & Directeur, Finance & Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleurs recouvrements des coûts des projets, et principes directeurs concernant les conditions minimales de recouvrement des coûts</li> <li>Les membres de l'équipe de direction supervisent les structures de gestion des projets restreints</li> </ul>	4	3	16	<p>Nous devons améliorer...</p> <p>soutenir les priorités e...</p> <p>Mesures supplémentaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre...</li> <li>conforme aux con...</li> <li>compte des prior...</li> <li>Aligner la conform...</li> <li>conditions des do...</li> <li>prévu au T4.</li> <li>Créer un accès fa...</li> <li>aux projets (dont...</li> <li>un meilleur suivi...</li> </ul>
4	<b>Augmentation de l'insécurité des environnements opérationnels et fragmentation des</b>	Directrice, relations extérieures	<ul style="list-style-type: none"> <li>La confiance est entretenue avec des missions clés à New York et à Genève ainsi qu'avec les décideurs de l'Union européenne et de l'Union Africaine par le biais d'un plaidoyer intergouvernemental veillant à s'assurer que la SDSR est</li> </ul>	4	4	20	<p>Stratégies pour réduir...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Établir des relatio...</li> <li>soutiennent et pr...</li> <li>d'authentiques re...</li> </ul>

	Description du risque	Chargé-e du risque Equipe de direction	Contrôles d'atténuation	Risque net			Sens de déplacement
				impact	probabilité	Note	
	<p><b>relations avec et entre nos parties prenantes</b> en raison du conservatisme politique, et d'une opposition croissante. Cela entraîne des changements rapides dans les flux de revenus (risque #2) et l'épuisement du personnel en raison de problèmes physiques et psychologiques (risque #11)</p> <p>Cela entrave notre capacité à mettre en œuvre notre stratégie 2028.</p>		<p>soutenue et financée par les principaux donateurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nous exhortons continuellement les gouvernements donateurs à veiller à ce que les budgets de l'APD restent axés sur la SDR</li> <li>L'IPPF demande des comptes aux gouvernements nationaux et alloue des fonds nationaux aux politiques de SDR.</li> <li>Les mouvements anti-droits, anti-genre et anti-SDSR sont systématiquement surveillés et contrecarrés par nos Associations membres.</li> </ul>			↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer à réunir l'opposition afin d'acquiescer à nos connaissances</li> <li>Assurer la transition mondiale au fur et à mesure qu'il est intégré – ce afin de travailler avec les mouvements</li> <li>Recruter des collègues mondiaux de telle sorte que les personnes marginalisé-e-s de l'IPPF et aident à la mise en œuvre de la communication et du soutien de donateurs et de la stratégie de nos membres</li> <li>Créer un mouvement au-delà des donateurs et du discours de l'aide humanitaire et reconnaître par exemple le design de</li> </ul>
5	<p><b>Impossibilité de poursuivre nos programmes dans certains pays en raison d'une gouvernance nationale restrictive et de régimes de sanctions.</b></p> <p>Cela pourrait induire une baisse d'impact, une atteinte à notre réputation et une perte de financement.</p>	Directrices régionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Surveillance des changements potentiels pour les ONGI eu égard aux réglementations d'enregistrement, fiscales et du travail</li> <li>Recrutement national là où possible</li> <li>Élaborer des plans de sécurité et d'urgence là où le personnel est présent et veiller à leur application.</li> <li>Maintien des relations bancaires et réalisation des contrôles de diligence requis</li> </ul>	3	3	↓	<p>Parmi les pays et juridictions avec des restrictions, citons l'Irak, la Russie, Donetsk, Louhansk, Kaboul, l'Afghanistan, le gouvernement iranien et les États-Unis).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Veiller au respect des lois et des programmes.</li> </ul>
6	<p>Les AM sont piètrement gouvernées, incapables de mobiliser des ressources adéquates, mal positionnées et faillent à mettre en œuvre des programmes de qualité, ce qui les conduit à la crise et à la perte de réputation et de financements pour la Fédération.</p>	Directrices régionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie de réforme de la gouvernance des AM</li> <li>Suivi des AM et cycles d'accréditation.</li> <li>Financement des initiatives de viabilité financière des AM.</li> <li>Politique vitale et Fonds de crise</li> <li>Comité des membres de revoir et gérer les problèmes d'affiliation et d'adhésion</li> <li>Visites d'assurance aux AM</li> <li>Repérage, sélection et diligence raisonnable robustes des AM potentielles.</li> <li>Gestion coordonnée de tous les signalements, y compris les cas de malversations financières, de sécurité et de protection.</li> </ul>	4	3	=	<p>Autres mesures de réputation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Créer une <i>Charte</i> fondamentale au sein de l'IPPF et l'approbation de</li> <li>Intégrer les structures de travail dans les équipes de soutien</li> <li>Veiller à ce que p... significative de le</li> <li>Continuer de par... bénéficiaires.</li> </ul>
7	<p><b>L'échec de la mise en œuvre de la</b></p>	Directeur Général	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de recrutement presque complet</li> <li>Rapports d'avancement continus</li> </ul>	4	2	↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrer l'apprentissage dans les processus et syst</li> </ul>

	Description du risque	Chargé-e du risque Equipe de direction	Contrôles d'atténuation	Risque net			Sens de déplacement
				impact	probabilité	Note	
	<p><b>transformation du Secrétariat fait qu'il n'est pas possible l'incapacité de réaliser les ambitions décrites dans la stratégie 2028.</b></p> <p>Ceci conduit alors à une atteinte à la réputation, une perte de financement et une diminution de la pertinence de l'IPPF.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le reporting visant à surveiller la réalisation d'une diversité accrue fait état d'importants progrès</li> <li>L'alignement du modèle de calcul des charges de personnel et des prévisions financières du Secrétariat sur les coûts des postes est en cours</li> <li>Le programme d'intégration du Secrétariat a été lancé au début novembre, avec « Focal Point » - le nouveau site de communication pour les employé-e-s</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Veiller à ce que C ressources hum</li> <li>Stages d'accueil p au T4 et b) Rela</li> <li>Définition en cou</li> </ul>
8	<p><b>Risque que les contrôles internes ne soient pas de bonne qualité ou qu'ils ne soient pas respectés,</b> augmentant ainsi la probabilité de pratiques criminelles, de sanctions financières (telles que des coûts non admis) et d'un manque de confiance des donateurs.</p>	Directeur, Finance et technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progiciel de gestion intégré, révision des flux de travail</li> <li>Contrôle régulier des chiffres et des processus du Secrétariat</li> <li>Les politiques incluent la passation de marchés/les achats, la lutte contre les pratiques criminelles, et les signalements</li> <li><i>SafeReport</i> veille à ce que toutes les allégations fassent l'objet d'enquêtes Les leçons tirées éclairent les politiques et permettent d'améliorer les pratiques.</li> <li>Audits internes basés sur les risques.</li> <li>Procédures de RH robustes en matière de gestion de la performance.</li> <li>Contrôles et politiques informatiques complets.</li> <li>Vérifications des sanctions éventuelles à l'encontre de tous les employés et bénévoles, partenaires et fournisseurs.</li> <li>Vérifications robustes de la diligence raisonnable et évaluations des capacités de tous les partenaires de l'IPPF.</li> </ul>	3	3	12	<p>Le risque a baissé plus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le process de délé <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en plac NetSuite</li> <li>Délégation d FAR lors de s</li> </ul> </li> </ul> <p>Autres mesures :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tous les membre suivre la formatio</li> </ul>
9	<p><b>Impossibilité d'effectuer une transition correcte vers le nouveau pôle financier,</b> induisant un impact négatif sur les opérations dans certains services du Secrétariat.</p> <p>Incapacité à respecter les limites budgétaires en raison d'un contrôle budgétaire et d'une capacité de prévision faibles. Ceci pourrait conduire à des pertes financières et une perte</p>	Directeur - Finance et technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouveau pôle financier en place et opérationnel ainsi que prévu</li> <li>(rapport sur la transition au modèle de pôle)</li> <li>Comptes de gestion présentés trimestriellement à l'équipe de direction et au C-FAR.</li> <li>Système de couverture des risques de change pour éviter les écarts importants dus aux mouvements sur les changes.</li> <li>Suivi permanent des principaux indicateurs financiers</li> </ul>	4	2	12	<p>Le risque est réduit ca financier. D'autres ac</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien continu à élevé pendant la</li> <li>Poursuite des for personnels et per nouvelles méthod</li> </ul> <p>Le risque continue de cours de réalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Projet d'automati place au T4</li> <li>Supervision unifié réservés</li> <li>Travail en cours s actualisé, afin d'o pluriannuels</li> </ul>

	Description du risque	Chargé-e du risque Equipe de direction	Contrôles d'atténuation	Risque net			Sens de déplacement
				impact	probabilité	Note	
	de confiance de la part des donateurs.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre de la phase 1 du système de budgétisation, de prévision et de reporting à l'échelon du Secrétariat.</li> <li>Système de planification et budgétisation pluriannuel pour les AM.</li> </ul>				
10	L'incapacité à attirer et à retenir des administrateur-riche-s de bon calibre pourrait entraîner une faiblesse de gouvernance pouvant conduire à des décisions qui pourraient ne pas répondre aux besoins ou aux attentes des organisations membres	Directeur Général	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration/accueil des nouveaux membres du Conseil d'administration et évaluation de la performance des membres du Conseil</li> <li>Retraites du Conseil pour permettre à ses membres de discuter ouvertement de questions stratégiques.</li> <li>Matrice de compétences en place et recours à un cabinet de recrutement externe pour attirer les compétences requises.</li> <li>Formulaires de déclaration de conflits d'intérêts en place.</li> <li>Échelonnement effectif des membres du Conseil afin d'assurer la continuité et le maintien des connaissances et des compétences stratégiques.</li> <li>Diverses plateformes permettent un engagement régulier entre les différents membres du Conseil et des Comités avec les AM.</li> <li>Forums régionaux auxquels ont participé les administrateur-riche-s dans le cadre de l'engagement continu avec les AM.</li> <li>Redéploiement des administrateur-riche-s vers les comités du CA afin de s'assurer qu'elles/ils soient en mesure de contribuer au-delà de leur rôle au sein du seul Conseil.</li> </ul>	3	2	9	Le CNG a fait preuve de nouvelles administrat un-e administrateur-ric financier. Il est aujourd autre campagne de re nouveaux-elles admin autre administrateur- également identifié.
11	Décès, blessure, enlèvement, atteinte au bien-être d'un membre du personnel, d'un-e volontaire, d'un-e administrateur-riche, d'un partenaire ou d'une personne associée pendant le travail, entraînant une atteinte à la réputation, une réduction/perte de financement, l'augmentation de la responsabilité des administrateurs et de l'entreprise, une perte de personnel et de son moral.	Directeur Général	<ul style="list-style-type: none"> <li>Systèmes de gestion de la sécurité, y compris normes minimum, surveillance de la sécurité des bureaux régionaux, gestion des déplacements et formation à la sécurité personnelle – dont une Formation sur la sensibilisation en milieu hostile (HEAT) pour le personnel se rendant dans des zones à haut risque</li> <li>Formation d'intégration à la sécurité pour tous les nouveaux membres du personnel de l'IPPF</li> <li>Formation des AM travaillant dans des environnements à haut risque ou sujets à des catastrophes</li> <li>Programme de soins et d'assistance du personnel disponible pour toutes les personnes de l'IPPF.</li> </ul>	4	2	12	Grâce à un programme d'améliorations des ca d'incidents sont toujo offrant des services d  Autres mesures : <ul style="list-style-type: none"> <li>Nouveau poste d l'échelon région,</li> <li>Projet visant à am AM et des parten l'attitude de gouv LGBTQI+.</li> <li>Normes minimale système d'accréd</li> <li>Poursuite de la re de sûreté et de se mis en place dans</li> </ul>

	Description du risque	Chargé-e du risque Equipe de direction	Contrôles d'atténuation	Risque net			Sens de déplacement
				impact	probabilité	Note	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Des équipes de gestion de crise au BC et dans trois régions.</li> <li>Rôles, responsabilités et tâches clairement définis dans les fiches de poste du Secrétariat</li> <li>Gestion des communications externes liées à tous les incidents de crise</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Une formation à ... doit être dispensée en direction.</li> <li>Examen de la cour ... identification des ... et offre d'une for ... comprennent leu ...</li> <li>Concevoir et met ... programme en lig ... tous les nouvea...</li> </ul>
12	<b>Comportement ou conduite à l'égard d'enfants ou de personnes vulnérables par des employés, des volontaires, des administrateur-ric-e-s, des partenaires des AM ou des personnes associées pouvant causer un préjudice, en particulier résultant d'abus, d'exploitation et de harcèlement sexuels.</b> Si cela n'est pas atténué et/ou bien géré, cela pourrait entraîner une atteinte importante à notre réputation, mettre en cause la responsabilité de la Fédération et avoir un impact sur la vie des personnes.	Directeur/Directrice - POC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politiques de protection</li> <li>Personne relais protection dans chaque région de l'IPPF.</li> <li>Système de gestion des incidents - SafeReport</li> <li>Des pratiques de recrutement plus sûres s'appliquent à toutes les nouvelles et à tous les nouveaux employé-e-s de l'IPPF : personnels, volontaires, consultants, etc. font l'objet d'une série de vérifications de pré-embauche.</li> <li>Directives strictes pour la sélection des fournisseurs</li> <li>Formation initiale et d'intégration à la protection obligatoire pour tout le personnel dans les 4 semaines de leur prise de fonction</li> <li>Formation obligatoire de remise à niveau sur la protection pour toute la famille IPPF : personnel, administratrices et administrateurs, consultantes et consultants, etc....</li> </ul>	4	3	16	Le nombre de problèmes depuis le lancement de Mesures supplémentaires <ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien aux AM/... rapidement les qu problèmes signalés</li> <li>Développer un ou bureaux du Secrétariat</li> <li>Contribuer au développement d'Interpol et le FCD</li> <li>Veiller à ce que la compte dans le cas programmes et qu des évaluations d</li> </ul>

Carte thermique du risque

<b>probabilité</b>	<b>5 Certain</b> Plus de 80% de chance de se produire dans les 24 mois	<b>faible</b> 6	<b>Modéré</b> 12	<b>élevé</b> 18	<b>critique</b> 24
	<b>4 Probable</b> Plus de 60-80% de chance de se produire dans les 24 mois	<b>Très faible</b> 5	<b>faible</b> 10	<b>Modéré</b> 15	<b>élevé</b> 20
	<b>3 Possible</b> Entre 40% et 60% de chance de se produire dans les 24 mois	<b>Très faible</b> 4	<b>faible</b> 8	<b>Modéré</b> 12	<b>élevé</b> 16
	<b>2 Improbable</b> Entre 20% et 40% de chance de se produire dans les 24 mois	<b>Très faible</b> 3	<b>faible</b> 6	<b>faible</b> 9	<b>Modéré</b> 12
	<b>1 Lointain</b> Peu de chance de se produire dans les 24 mois	<b>Très faible</b> 2	<b>Très faible</b> 3	<b>faible</b> 6	<b>faible</b> 8
		<b>1 Mineur</b> Perte financière moins de \$xk  Impact stratégique/ opérationnel limité  Inquiétude minimale des parties prenantes	<b>2 Modéré</b> Impact financier probable de \$xk - \$xk  Impact modéré sur la réalisation des activités stratégiques/opérationnelles Inquiétude modérée des parties prenantes	<b>3 Significatif</b> Impact financier probable de \$xk - \$xk  Impact significatif sur la réalisation des activités stratégiques/opérationnelles Inquiétude significative des parties prenantes	<b>4 Majeur</b> Impact financier probable de plus de \$xk  Impact majeur sur la réalisation des activités stratégiques/opérationnelles Exclusion par les donateurs ou gouvernement
<b>impact</b>					