

**FÉDÉRATION INTERNATIONALE POUR LA
PLANIFICATION FAMILIALE**

CA/11.20/DOC/3.4

17-18 NOVEMBRE 2020

**En référence au
point 3.4 de l'ordre du jour**

Point 3.4 de l'ordre du jour

Stimuler la réforme de la gouvernance des AM

Synthèse

Les défis au niveau de la gouvernance des AM sont divers et complexes. Un soutien individualisé et des mises en conformité fermes sont nécessaires. Cela demande la prise de dures décisions et une gestion diplomatique de la part des DR avec le soutien et la supervision du Conseil d'administration. Les Directions des AM et les Bureaux régionaux gèrent les problèmes de gouvernance à l'échelon des AM – qui vont du besoin de contrôle au manque de confiance dans la direction en passant par les intérêts particuliers et droits acquis – tout en cherchant à réaliser une réforme générale de la gouvernance à l'échelle de la Fédération.

Soutenues par les décisions de l'Assemblée générale de Delhi, dix AM ont reçu un soutien afin de réformer leur gouvernance et c'est ce qu'elles sont en passe d'accomplir. Il est demandé du Conseil d'administration qu'il fasse réellement preuve de leadership et d'engagement afin d'influencer les autres leaders volontaires des instances de gouvernance des AM, en particulier dans les régions où le fait de siéger à une instance dirigeante est considéré comme du prestige plutôt que comme une responsabilité, ainsi en Asie du Sud et en Afrique.

Il est absolument essentiel de reconnaître que si la gouvernance ne prône pas une offre de services moderne et une idéologie de transparence et d'objectivité, la qualité de notre action commencera à être impactée dans de nombreux pays comme le Bangladesh, le Népal, la Tanzanie et la Guinée.

Action requise

Le CA de **prendre note** des progrès réalisés par l'initiative de renforcement de la gouvernance des AM et de prendre la tête de la réforme de la gouvernance dans toute la Fédération.

Stimuler la réforme de la gouvernance des AM

Objectif

Il est essentiel qu'en tant que leaders de l'organisation, le CA actuel ne soit pas seulement conscient des problèmes rencontrés au sein des Associations membres concernant l'ingérence et / ou l'inefficacité de la gouvernance, mais qu'il soit également le moteur du changement. Les niveaux de prise de décision multiples, les intérêts particuliers/droits acquis et les dynamiques de pouvoir sont les points les plus évidents sur lesquels la réforme de la gouvernance introduite par la décision de l'Assemblée générale au sein de l'IPPF va agir. Suite à la réforme de sa gouvernance et encouragée par l'engagement manifeste de ses donateurs et de l'ambition reflétée lors de l'AG de Delhi, l'IPPF a donc lancé le programme de renforcement de la gouvernance des AM en avril 2020.

Mais pour que le Conseil d'administration soit le partenaire du changement et qu'il soutienne les bureaux régionaux, il est important de partager certains des défis auxquels ces derniers sont confrontés en matière de gouvernance, en particulier dans les régions où le fait de siéger à une instance dirigeante est considéré comme du prestige plutôt que comme une responsabilité – c'est le cas en Asie du Sud et en Afrique.

Questions

En tant qu'administrateur-rices, bon nombre d'entre vous connaissent déjà les défis de la gouvernance, mais il est essentiel d'en examiner certains afin de regarder les choses en face et apprécier ainsi les mesures prises et nécessaires.

Souvent, les crises dans certaines AM émanent de luttes factieuses entre volontaires et de la lutte pour le pouvoir ; nous voyons même parfois le personnel en collusion avec des bénévoles dans ces luttes.

Mais l'une des plus grandes difficultés concerne le cas de volontaires qui ne veulent pas passer la main à l'échelon de l'instance de gouvernance. La politique de rotation des membres du Conseil d'administration de l'IPPF et le plafond de mandat de 15 ans ne sont souvent pas compris ni mis en œuvre dans certaines des grandes AM par ailleurs dotées d'un leadership et d'une gestion solides. L'accréditation est un outil efficace qui a été pratique pour traiter de ces questions en surface, mais il y a parfois des situations où les AM doivent laisser passer des opportunités – c'est ce qui a conduit l'AM du Bhoutan à quitter le statut de membre associé pour celui de partenaire collaborateur. Ou parfois, c'est un chef de l'ombre qui opère dans les coulisses – c'est le « syndrome du fondateur », une situation que nous connaissons aujourd'hui en Iran – et qui ce

faisant paralyse presque la Direction en place. La nouvelle IPPF aborde ces questions en face et avec force et c'est ainsi que l'AM du Bhoutan cherche désormais à redevenir membre associé et nous la soutenons afin qu'elle puisse réorganiser son instance ; quant à l'AM d'Iran, le processus d'accréditation vient juste de commencer et nous espérons que des options seront trouvées.

Un autre ensemble de problèmes a trait aux structures de gouvernance complexes qui doivent prendre en compte les différents lieux opérationnels de l'association. Les membres, par le biais du processus électoral, nomment l'instance mais les élus ne sont souvent pas nécessairement très influents au niveau national et restent vulnérables à l'esprit de corps et aux questions de politique politicienne. De plus, il y a souvent un manque de clarté eu égard aux rôles et responsabilités des membres de l'instance ou des difficultés d'acceptation de la complémentarité des rôles, ce qui induit des conflits avec la Direction. C'est ainsi par exemple qu'au Bangladesh, il est difficile d'expliquer à l'instance la différence entre supervision et management quand l'instance de gouvernance veut mettre en place des comités par exemple de recrutement, de gestion des déplacements, des achats, etc. Là encore, la formation en ligne a beaucoup aidé, mais il a fallu l'intervention directe de la Directrice régionale pendant la réunion de l'instance, non seulement pour tenir cette dernière à l'écart de la gestion quotidienne, mais pour ne pas arrêter le progrès de livrables critiques comme la mise en œuvre d'une grille salariale améliorée, la nomination de cadres intermédiaires par l'équipe de direction, etc.

Les pires situations se produisent en certains cas de figures où le Bureau régional peut n'avoir d'autres choix que de prendre des décisions audacieuses – soit lorsqu'il y a des problèmes de protection comme au Kenya et en Tanzanie, soit lorsque les membres de l'instance se politisent en interne ou qu'ils se font la voix des partis politiques nationaux comme au Népal. C'est si compliqué au Népal qu'il y a des poursuites judiciaires entre les membres de l'instance et que la gouvernance est au point mort. L'instance de la FPAN a ainsi demandé la nomination d'un-e Administrateur-riche (car il n'y a pas de DE), mais le bureau régional souhaite vivement obtenir un engagement ferme comme quoi il y aura par la suite une réforme de la gouvernance. Il s'agit d'une situation à répétition pour le pays, et il est essentiel que l'IPPF prenne une décision ferme, en particulier parce que la FPAN est l'organisation la plus grande, la plus efficace et la plus connue du pays. Par conséquent, le Bureau régional essaie d'induire un engagement de changement de gouvernance avant de se commettre envers la nomination d'un administrateur-riche ou de quelque autre soutien en matière de gestion et de gouvernance.

Enfin, il y a le problème de la qualité des membres. Les individus forts et capables pourraient ne pas trouver le fait de devenir membre attrayant, les personnes éminentes et influentes ne voulant pas se présenter à des élections qui sont généralement hautement politisées. Les membres de la base sont effectivement représentatifs de la diversité mais n'ont pas nécessairement les compétences ou l'expérience suffisantes pour diriger des organisations nationales fortes. Ce qui une fois encore semble être le cas pour la plupart des membres au Népal, en Guinée et au Sénégal.

Par conséquent, nous espérons que le Conseil d'administration de l'IPPF se fera le héraut de la réforme et poussera les membres impliqués dans la gouvernance à se commettre envers une réforme de la gouvernance afin de rendre toutes les instances d'AM pertinentes, résilientes, engagées et énergiques. Ce serait la concrétisation de l'engagement pris en novembre 2019 à Delhi.

Mise à jour sur le processus actuel

L'objectif du projet est de soutenir 10 AM en deux phases : la première est axée sur l'analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces) des structures, des systèmes et des processus de gouvernance tandis que la deuxième se concentre sur la mise en œuvre des recommandations. Une équipe de soutien du Secrétariat a été nommée pour coordonner le projet. 22 AM ont postulé pour la première phase de cette initiative. 10 ont été sélectionnées dans le cadre d'un processus compétitif dont les paramètres comprenaient la diversité géographique, la taille et les structures des AM. Suite à la séparation d'avec WHR, une AM a dû quitter le projet et la phase en cours se poursuit avec neuf associations.

Bien qu'il ait été difficile d'inciter les AM avec les plus gros soucis en matière de gouvernance à postuler à l'initiative, nous espérons qu'une fois le processus enclenché et les résultats visibles, d'autres AM prendront conscience de son importance. Les donateurs sont désireux de voir la gouvernance s'aligner plus fermement sur la mission de l'IPPF et sont prêts à soutenir le processus. Pendant ce temps, les BR utilisent le processus d'accréditation et les questions de gouvernance pour connecter avec leurs AM et les encourager à lancer le processus de réforme de leur gouvernance. Ce n'est pas toujours facile, mais c'est un point important que les DR doivent saisir à chaque occasion, en particulier dans des régions telles que l'Asie du Sud et l'Afrique.

Les enseignements

L'équipe de soutien du Secrétariat a aidé les AM à sélectionner des consultants locaux pour les assister et la première phase du projet devrait être achevée d'ici décembre 2020.

Mentionnons ici quelques enseignements spécifiques à l'intention du secrétariat :

- Le taux de réponse à l'appel à candidatures fut faible et attribué à la crise du COVID 19. Cela aurait pu également être un manque de clarté ou de communication adéquate sur le processus de réforme.
- Pour la réussite du projet il est essentiel que les AM se l'approprient. Cela a conduit les BR à avoir des conversations avec chaque AM pour répondre à leurs préoccupations et craintes.
- Une approche proactive du Secrétariat pour « ouvrir » l'initiative et veiller à ce qu'elle soit totalement comprise.
- Coordination étroite entre et au sein de l'équipe de réforme de la gouvernance pour veiller à la cohérence du projet
- L'initiative offre une riche opportunité de rendre compte des différents modèles de gouvernance parmi les AM de la Fédération.

Le deuxième cycle de réforme de la gouvernance de l'AM devrait s'appuyer sur les enseignements tirés et mentionnés ci-dessus afin de motiver d'autres AM. Il serait également bon de développer la confiance des AM dans les nouveaux processus de gouvernance afin d'assurer le succès du deuxième cycle. Il est nécessaire de communiquer clairement et de rédiger un document listant les questions fréquemment posées pour aider les AM à comprendre. Nous devons veiller à ce que l'initiative soit partagée et utilisée par les AM et qu'elle informe d'autres processus tels que le Fonds de leadership de l'IPPF, l'institut de formation au leadership des femmes et le prochain cycle d'accréditation.

Attendus du Conseil

On s'attend à ce que ce soit l'un des principaux livrables du Secrétariat, mais aussi une initiative clé où le CA se saisit de l'élan de Delhi afin de veiller à l'alignement de la mission et du modèle. Les administrateur-rices devront peut-être inviter leurs camarades administrateur-rices à l'échelon des AM à encourager une réforme de la gouvernance dans l'ensemble de la fédération. L'organisation qui change *par Choix et pour le Choix* doit s'appuyer sur une gouvernance et un leadership qui prennent des décisions audacieuses non seulement pour assurer des services efficaces, mais aussi des systèmes organisationnels efficaces et des processus de gouvernance fermes.