

STRATÉGIE DE L'IPPF 2016–2022

Contexte et Résultats

Par

James Newton,

Équipe de recherche stratégique

Septembre 2021



SOMMAIRE

Introduction	4
Contexte interne	5
Contexte externe	7
Recommandation 1.....	7
Recommandation 2.....	7
Recommandation 3.....	7
Recommandation 4.....	7
Processus d'élaboration du cadre stratégique 2015-2022.....	9
Conclusions	11
Introduction	12
Résultat 1	12
Résultat 2	12
Résultat 3	12
Résultat 4	12
Résultat 1	13
Aperçu du Résultat 1	16
Résultat 2	17
Aperçu du Résultat 2	21
Résultat 3	22
Aperçu du Résultat 3	28
Résultat 4	29
Aperçu du Résultat 4	35
Synthèse générale.....	36

Photo de couverture : IPPF/Moctar Menta/Burkina Faso

EXAMEN DU CONTEXTE STRATÉGIQUE POUR LE DÉVELOPPEMENT DU CADRE STRATÉGIQUE ACTUEL

Introduction

Le cadre stratégique actuel de l'IPPF, qui couvre la période 2016-2022, a été élaboré selon un processus qui a débuté en 2013 sous la houlette du Directeur, Conseil stratégique. Le cadre stratégique a été approuvé par le Conseil d'administration en novembre 2014. Par la suite, un Plan de mise en œuvre du Secrétariat a été élaboré pour guider le fonctionnement de la stratégie à partir de 2016, et a été approuvé en juillet 2015.

Cette étude examinera le contexte interne et externe dans lequel s'inscrit le processus d'élaboration du cadre stratégique, et retracera les grandes influences qui ont alimenté son élaboration. Elle résumera la chronologie et la structure du processus de développement proprement dit, et évaluera certaines des forces et des faiblesses de l'approche adoptée. Cela pourra servir au processus de développement de la stratégie 2023-2028 de l'IPPF, afin d'éviter les erreurs du passé et d'en tirer les leçons.

Contexte interne

Le cadre stratégique 2005-2015 de l'IPPF mettait la priorité sur le travail destiné au public que les AM et le Secrétariat de l'IPPF devaient effectuer. Basé sur les « cinq A » – avortement, accès à la santé sexuelle et reproductive, adolescents, VIH/SIDA et plaidoyer –, il visait à définir l'IPPF comme une organisation mondiale cohérente et leader dans le domaine de la santé sexuelle et reproductive, qui impose des normes en matière de prestation de services. Cela permettrait d'optimiser les avantages stratégiques de l'IPPF, de combler le fossé en matière de leadership dans le domaine de la santé sexuelle et reproductive laissé par le FNUAP ou d'autres organisations internationales à l'époque, et de restaurer la confiance des donateurs dans l'IPPF, qui était faible alors. À ce moment-là, la polémique portait surtout sur l'avortement (en ce qui concerne les prestations de services ou les plaidoyers), qui devait faire partie du programme d'une AM. Cela faisait suite à des années de différends sur le respect de la politique de Mexico initiale, différends qui ont été rallumés par la deuxième administration Bush qui a rétabli la politique. Au final, deux AM ont quitté la Fédération, refusant d'approuver un travail quelconque en lien avec l'avortement. Cependant, il était clairement établi que l'avortement avait une place centrale dans le travail des AM de l'IPPF.

La formalisation croissante de la collecte de données sur les performances, y compris les statistiques sur les services et la nouvelle enquête sur les indicateurs globaux des AM, a été moins conflictuelle mais tout aussi importante. On peut y voir le début de la standardisation des données au sein de l'IPPF, afin de permettre l'agrégation des résultats à grande échelle, la gestion des performances et un suivi efficace, et dans le processus, et ainsi d'harmoniser la Fédération des AM par l'apport de données basées sur les mêmes indicateurs standardisés. Bon nombre des innovations introduites à cette époque sont encore aujourd'hui au cœur du système S&E de l'IPPF aujourd'hui. Toutefois, on notera que les thèmes autour desquels s'articule le cadre stratégique 2005-2015 sont presque entièrement tournés vers l'extérieur. Les références à la capacité organisationnelle, à la gouvernance ou aux processus et structures de suivi interne de la Fédération sont traitées dans les moindres détails de chaque section ou sont implicites. Cela reflète les circonstances particulières dans lesquelles le cadre stratégique a été élaboré ; le document devait envoyer un message clair aux donateurs pour leur dire qu'ils pouvaient avoir confiance dans une IPPF renaissance se concentrant sur ses problèmes clés. La mise en place de processus de collecte de données à l'échelle mondiale, ainsi que les systèmes d'accréditation des AM, constituaient à l'époque des innovations majeures pour l'IPPF, et ont été un moteur de l'attention croissante portée à la gestion des performances et à la normalisation au sein de la Fédération. Cependant, ces domaines de travail ont été présentés comme subsidiaires aux questions programmatiques plutôt que comme de grandes priorités à part entière.

L'examen à mi-parcours 2010 du cadre stratégique 2005-2015 a marqué une nouvelle étape dans la mise en avant des questions relatives aux systèmes et aux processus. Il a permis d'introduire le Programme pour le changement pour couvrir le reste de la période du cadre stratégique. Sept questions importantes sont ressorties, jugées fondamentales pour la mise en œuvre efficace du cadre stratégique, notamment la « gouvernance efficace », la « culture de la performance » et le « renforcement des capacités ». Si ces concepts n'étaient pas absents des priorités de l'IPPF, ils n'avaient pas été autant mis en avant jusqu'alors.

Ces questions importantes ont été remplacées en 2012 par les trois Objectifs de changement du nouveau directeur général : Unite, Deliver and Perform (S'unir, Délivrer et Accomplir). Ces objectifs couraient jusqu'à la fin de la période du cadre stratégique en 2015 et s'accompagnaient d'un nouveau tableau de bord des performances, en se concentrant sur un ensemble d'indicateurs clés plutôt que sur un simple rapport détaillé de chaque catégorie de service et indicateur mondial. L'objectif Perform se concentrait notamment sur le développement et l'efficacité de l'organisation, allant au-delà des cadres de performance précédents dans son engagement avec les opérations internes de l'IPPF. Cette focalisation plus étroite était nécessaire, pour

répondre à l'augmentation du volume des données de l'IPPF – les AM étant plus nombreuses à communiquer des données chaque année – et l'ensemble des services fournis, qui est passé de 30 millions en 2005 à plus de 100 millions en 2012.

Sur le plan de la programmation de l'action de l'IPPF, les « cinq A » n'étaient pas simplement un concept pour organiser le cadre stratégique, ils sous-tendaient aussi la structure du Secrétariat. Chaque « A » était doté d'une unité organisationnelle couvrant le domaine thématique et travaillant à la fois sur des initiatives essentielles et des projets affectés pertinents. Cela a sans aucun doute permis d'en faire des domaines prioritaires, en particulier pour l'avortement. Cela a par ailleurs soulevé des questions concernant la formation de silos et le manque de travail en équipe. En outre, il n'y avait pas d'approche spécifique pour gérer ou coordonner les projets affectés, ce qui était de plus en plus ressenti comme inefficace et ne conduisait pas à des résultats exploitables.

Contexte externe

Les changements d'approche internes de l'IPPF ne sont pas uniquement endogènes. Le contexte externe a considérablement influencé les changements d'orientation stratégique au cours de la période, même après que la confiance des donateurs dans la Fédération ait été restaurée grâce à l'approche des « cinq A ». L'exemple le plus parlant est la subvention accordée par le DFID (Département du Développement international) dans le cadre de l'Accord de partenariat programmatique (APP) que l'IPPF a reçue entre 2008 et 2016. La subvention accordée à partir de 2011 était en fait un financement non affecté, mais conditionné par un processus d'évaluation externe rigoureux qui évaluait l'efficacité et le rapport qualité-prix des principales opérations financées par l'IPPF, avec un rapport annuel selon un cadre logique. L'IPPF a bien réussi par rapport à d'autres ONG dans le cadre de ce système, notamment en ce qui concerne les résultats. Cependant, les recommandations du rapport d'évaluation indépendant sont instructives :

- Recommandation 1** L'IPPF doit investir plus de temps et d'argent dans l'évaluation et le suivi des besoins afin de mieux cibler les programmes et de gagner en efficacité.
- Recommandation 2** Accroître la capacité des OR et des AM à mesurer et à améliorer l'optimisation des ressources.
- Recommandation 3** Développer davantage l'apprentissage organisationnel dans les deux domaines suivants : l'apprentissage Sud-Sud et l'assistance technique aux AM pour améliorer la gestion financière, soutenir l'introduction de systèmes informatiques, améliorer la mobilisation des ressources et renforcer d'autres composantes de l'efficacité organisationnelle.
- Recommandation 4** Pendant l'élaboration de la nouvelle stratégie et de la nouvelle structure de l'organisation dans les deux années à venir, veiller à ce que les leçons tirées de l'expérience précédente soient pleinement analysées et utilisées pour développer une organisation plus fonctionnelle et plus efficace, dotée des compétences nécessaires pour les dix prochaines années de progrès.

Ces recommandations s'alignent sur l'orientation prise par l'IPPF avant 2012, mais elles vont plus loin et sont tout à fait explicites : l'IPPF doit se tourner vers l'intérieur et s'assurer qu'elle mettra les ressources et les efforts suffisants pour améliorer les capacités de collecte et d'utilisation des données au niveau des AM et du Secrétariat, afin d'agir plus efficacement et d'apprendre en tant qu'organisation, et aussi de capitaliser sur les capacités des AM grâce à l'apprentissage Sud-Sud. La recommandation relative à l'élaboration d'une stratégie est également particulièrement inspirante.

Ces pressions sur l'IPPF se reflètent notamment dans un cadre de financement élargi et des débats au sein du secteur du développement international. La coalition gouvernementale britannique de l'après 2010 s'est engagée à mettre en place un « programme de résultats » visant à améliorer l'efficacité et la rentabilité des dépenses du DFID, afin de s'aligner sur les priorités politiques. Cette approche a de plus en plus intégré les méthodes de travail de ce secteur, mais son incorporation dans le modèle d'APP a été difficile. Il était également évident que le soutien budgétaire direct fourni par l'APP ne durerait peut-être plus et que les projets affectés représenteraient une proportion toujours plus grande des possibilités de financement. Il fallait donc que l'IPPF se positionne de manière à tirer parti de ces opportunités, à la fois sur l'attractivité pour les donateurs et sur la capacité à gérer efficacement les projets affectés afin d'aligner les demandes des donateurs avec les priorités mondiales de l'IPPF.

Ainsi, il est possible de prévoir l'approche adoptée pour le cadre stratégique 2015-2022. Les « cinq A » représenteraient toujours les principaux domaines de travail, mais les impératifs d'un financement affecté pourraient exiger une approche plus transversale et une coordination dans l'élaboration des propositions et la gestion des projets. Il faudrait se concentrer sur l'efficacité organisationnelle afin que des domaines tels que le rapport coûts/avantages puissent être contrôlés et ainsi servir de preuve fiable pour les donateurs.

Processus d'élaboration du cadre stratégique 2015-2022

Le processus a été lancé avec l'approbation du Conseil d'administration (CA) en mai 2013. L'équipe de la haute direction (SLT) a nommé un Groupe chargé de l'élaboration de la stratégie (SDG). Il est composé de 12 représentants des AM et de 12 membres du personnel du Secrétariat, qui en a dirigé les travaux. Des enquêtes auprès des AM et du personnel ont été menées en 2013, tandis que des réunions ont été organisées, regroupant plus de 600 participants (volontaires, réseaux de jeunes, personnel et directeurs généraux). Une enquête auprès de 17 donateurs a également été menée au début de 2014. Sur la base de ces informations, le SDG a rédigé une première version du cadre stratégique en février 2014 lors d'une réunion de quatre jours. Celle-ci a été approuvée dans ses grandes lignes par le CA en mai 2014 avant d'être revue et affinée avec les avis des donateurs, du personnel, des volontaires, des AM et des réseaux de jeunes. Le SDG s'est réuni en août pour intégrer des révisions basées sur ce retour d'information, et le SLT a finalisé le document en septembre avant qu'il ne soit approuvé par le CA en novembre 2014. Le plan de mise en œuvre du Secrétariat, qui comprenait le cadre de résultats – devenu le tableau de bord des performances –, a ensuite été mis en place mi-2015. Les premières présentations montrèrent qu'il y avait un décalage dans le calendrier et que le cadre de résultats devait initialement être achevé en même temps que le cadre stratégique lui-même.

Les discussions avec les représentants des AM qui faisaient partie du SDG ont indiqué que le processus était participatif et bien organisé pour garantir la contribution de toutes les parties de la Fédération, en particulier celles du Sud. Les participants ont pu élaborer une stratégie provisoire qui reflétait leurs préoccupations et leurs priorités, sans être dirigés par la direction de l'IPPF. Ce projet a été affiné et modifié après consultation de l'ensemble de la Fédération, mais le document final ressemblait encore beaucoup au projet initial.

Le cadre stratégique reflète les tendances citées ci-dessus, avec un résultat (c'est-à-dire le quart de l'importance de l'ensemble du document) axé sur l'amélioration des performances de l'IPPF et de sa capacité organisationnelle (« Une Fédération performante, responsable et unie »). Il est intéressant de noter que ce résultat ne soit apparu que relativement tard dans le processus, en tant que résultat distinct plutôt qu'en tant que priorité transversale, ce qui démontre une fois de plus la dérive constante vers un objectif interne plutôt qu'un simple point de vue externe.

D'autres résultats sont axés sur le plaidoyer, l'engagement communautaire, l'ECS et la prestation de services. Ces résultats ressemblent à ceux du cadre stratégique précédent, bien qu'ils soient relativement plus centrés sur les différentes approches de plaidoyer, qu'ils accordent moins d'attention à des catégories particulières de services et qu'ils soient davantage axés sur les différents modes de prestation de services, y compris les services habilitants par l'intermédiaire de partenaires. Il convient de noter que des objectifs numériques ont été fixés pour les trois premiers résultats : 100 gouvernements respectent, protègent et remplissent leurs obligations en matière de droits sexuels et reproductifs et l'égalité des sexes ; 1 milliard de personnes habilitées à agir librement sur leur santé et leurs droits en matière de sexualité et de procréation ; et '2 milliards de services de qualité intégrés en matière de santé sexuelle et reproductive'.

Le plan de mise en œuvre stratégique a enrichi le cadre stratégique et listé les résultats attendus et les actions clés. Ceux-ci, conjointement avec une restructuration du Secrétariat pour s'aligner sur ces nouvelles priorités, étaient destinés à guider le Secrétariat dans la mise en œuvre du nouveau cadre stratégique. On peut soutenir que ce document était trop générique et manquait de plans concrets pour faire avancer les initiatives ; de nombreuses actions clés se présentent sous la forme d'un « renforcement de la capacité du Secrétariat et des AM à [effectuer le travail] ». Dans la pratique, si elles ne sont pas reliées aux plans de chaque équipe et associées aux ressources nécessaires, ces actions risquent de rester des vœux pieux. L'abandon des équipes

thématiques « A » au profit d'une gestion coordonnée de projets affectés en collaboration avec des spécialistes techniques obéissait à une logique, mais il a aussi suscité des inquiétudes quant à un défaut de ciblage des domaines programmatiques clés. Dans une certaine mesure, la restructuration de 2020 a permis de remédier à ce problème.

Les nouveaux Résultats attendus du Plan de mise en œuvre stratégique sont directement liés aux objectifs chiffrés des résultats. Par exemple, 1,5 milliard de services devaient être fournis directement par les cliniques des AM dans le cadre du Résultat 7 attendu, et 500 millions par l'intermédiaire des partenaires pour le Résultat 11 attendu, soit un total de 2 milliards. D'autres Résultats attendus devaient contribuer à maintenir la qualité et à garantir la fourniture de contraceptifs. Ces objectifs chiffrés étaient également liés aux objectifs annoncés publiquement de doubler les services et les revenus dans une période donnée. Cependant, ceux qui ont participé au processus se sont aperçus que chaque Résultat attendu était subordonné aux Résultats, et que le développement d'indicateurs solides et bien définis était moins prioritaire que s'assurer que les différentes parties pourraient s'additionner pour atteindre les grands chiffres affichés. C'était particulièrement évident pour le Résultat 2, où la nécessité de trouver des moyens de compiler 1 milliard de personnes agissant librement sur leur santé et leurs droits sexuels et reproductifs a conduit à fixer un objectif de 1,5 milliard de personnes touchées par des messages positifs. L'hypothèse voulait qu'une certaine proportion de ces personnes serait positivement influencée et que ce total pourrait ensuite être ajouté aux 500 millions de jeunes ayant accès à l'ECS, pour atteindre 1 milliard au total.

L'approche descendante a, sans surprise, conduit à des indicateurs qui n'étaient pas clairement définis ou faciles à contrôler. Il n'existait aucun moyen de compter rigoureusement le nombre de personnes ayant vu les affiches ou les panneaux d'affichage des AM, ou leur contenu en ligne, et encore moins d'estimer combien d'entre elles pouvaient être influencées de manière significative par ces messages. Si une tentative sérieuse avait été faite, il n'aurait pas été réaliste d'atteindre les chiffres projetés. Il est facile de critiquer les Résultats attendus, mais une fois les résultats fixés, il aurait été très difficile de créer quoi que ce soit qui puisse s'approcher des grands objectifs tout en restant réaliste et rigoureux et en s'alignant sur les priorités énoncées ailleurs dans le même document. Les AM participantes du Groupe chargé de l'élaboration de la stratégie ont également regretté que le processus d'élaboration du cadre de résultats ait été séparé de la rédaction du cadre stratégique principal, ce qui a conduit, selon eux, à l'élaboration d'indicateurs déconnectés des domaines de résultats et ne reflétant pas les objectifs.

Conclusions

1. Il est clair que le passé récent de l'IPPF, l'environnement politique et les donateurs ont régi l'élaboration des cadres stratégiques 2005-2015 et 2016-2022. La nouvelle stratégie absorbera les influences de la même manière, ce qui doit être salué, mais les rédacteurs devront en être conscients, dans la mesure du possible, et replacer cette transition dans son contexte. Cela permettra de comprendre pourquoi l'IPPF n'est pas déjà organisée de cette manière. Il convient aussi d'anticiper la façon dont les changements proposés pourraient avoir des effets inattendus et comment ceux-ci pourraient être atténués.
2. La forme et la structure des documents stratégiques ne constituent pas un guide complet de leur contenu. Le cadre stratégique 2005-2015 ne contenait pas de section « Données », mais a néanmoins imposé d'accroître massivement la quantité et les types de données collectées et utilisées au sein de l'IPPF. Les documents de ce type ont plusieurs objectifs : définir les priorités, communiquer avec les donateurs, construire l'identité institutionnelle. Parfois, cela peut occulter certains des changements énoncés ou simplement implicites. Les rédacteurs de la stratégie 2023-2028 doivent être attentifs aux thèmes non exprimés et noyés dans les documents précédents, et accorder la plus grande attention à ce qu'ils pourraient délibérément ou involontairement laisser implicite lors de la rédaction.
3. Par ailleurs, il est probable qu'un grand nombre des priorités considérées comme vitales en 2013 – utilisation des données, optimisation des ressources, et autres – demeurent des domaines clés pour l'amélioration et sont susceptibles de revenir lors du processus d'élaboration. Si l'on veut progresser davantage au cours de la prochaine période par rapport à la précédente, il faudra tirer les leçons de cette expérience et la nouvelle Stratégie devra prévoir comment obtenir de véritables changements.
4. Pour que les indicateurs aient un sens, soient utiles et communicables, ils doivent être élaborés de manière ascendante, être déjà utilisés ou testés de préférence, et avant tout être destinés à être utilisés comme indicateurs. De même, les projections doivent être développées et définies à un certain niveau, ambitieux mais réaliste et fournir une cible atteignable. Si les indicateurs finissent par servir principalement à indiquer les montants considérables déjà annoncés, il ne serait pas surprenant qu'ils n'atteignent pas leurs objectifs.
5. Il est vivement souhaité que le cadre de résultats soit élaboré parallèlement à la Stratégie principale, afin que les engagements soient pris en sachant comment ils pourraient être mesurés et suivis. Une autre solution serait d'élaborer le cadre de résultats plus tard, mais en faisant table rase du passé, afin que la création d'indicateurs et de projections ne soit pas limitée par des engagements antérieurs. La pire des solutions serait de s'engager sur des chiffres énormes dans le cadre de la Stratégie et de chercher à remplir les blancs plus tard.

ANALYSE QUANTITATIVE DES RÉALISATIONS SUR L'ENSEMBLE DE LA PÉRIODE DU CADRE STRATÉGIQUE

Introduction

Le cadre stratégique 2016-2022 s'articule autour de quatre résultats :

- Résultat 1** 100 gouvernements respectent, protègent et remplissent leurs obligations relatives aux droits sexuels et reproductifs et à l'égalité des sexes
- Résultat 2** 1 milliard de personnes décident librement de ce qui touche à leur santé et à leurs droits sexuels et reproductifs
- Résultat 3** 2 milliards de services de santé sexuelle et reproductive, intégrés et qualitatifs, fournis
- Résultat 4** 1 Fédération performante, responsable et unie

Chaque résultat est décomposé en deux priorités et en un certain nombre d'indicateurs, appelés Résultats attendus, qui reflètent et mesurent le travail effectué par le Secrétariat de l'IPPF et les AM dans chaque domaine. L'objectif des Résultats attendus étant que le total de chaque indicateur atteigne les objectifs de résultats au cours de la période du cadre stratégique.

Au cours de l'examen à mi-parcours du cadre stratégique de 2019, un certain nombre de recommandations ont été faites pour supprimer ou modifier les Résultats attendus. Dans certains cas, aucune donnée n'avait été rapportée au regard d'un Résultat attendu jusqu'alors, tandis que dans d'autres, les données n'étaient pas jugées de qualité ou de valeur suffisante. Ces changements sont entrés en vigueur dans le cycle de rapport 2020, et incluaient l'ajout de deux nouveaux Résultats attendus.

Cet examen évaluera les progrès réalisés par rapport à chaque Résultat attendu de 2016 à 2020 et évaluera la performance par rapport à chaque Résultat. On pourra ainsi tirer provisoirement des conclusions sur la manière dont le modèle de performance du Cadre stratégique existant peut guider l'élaboration de la nouvelle Stratégie 2023-2028 de l'IPPF.

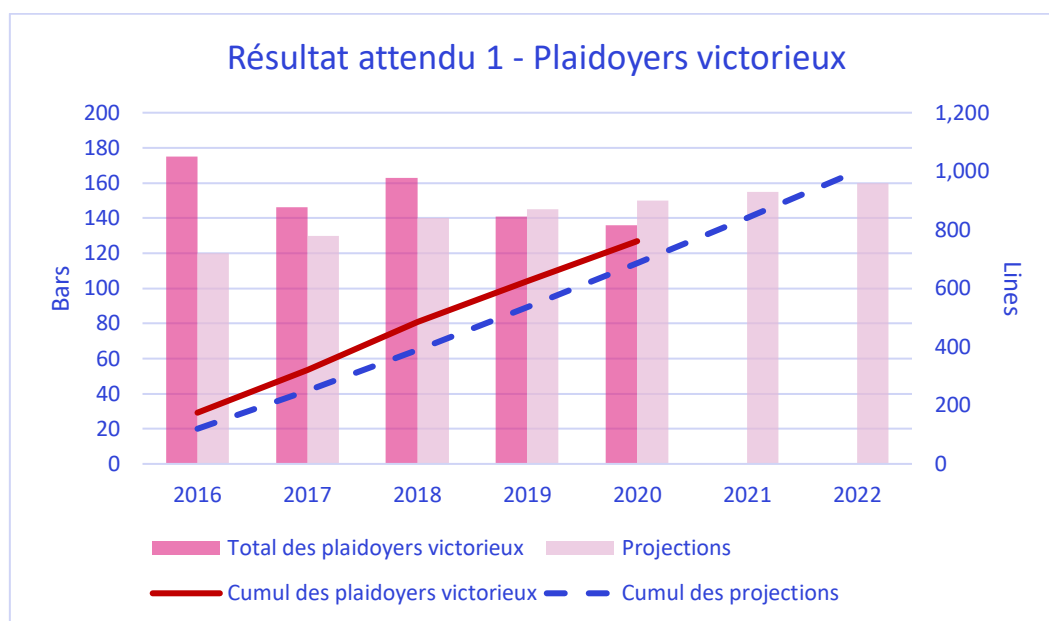
Résultat 1

100 gouvernements respectent, protègent et remplissent leurs obligations relatives aux droits sexuels et reproductifs et à l'égalité des sexes

Priorité 1 Galvaniser l'engagement et garantir des améliorations législatives, politiques et pratiques

Résultat 1 attendu 1 000 initiatives politiques ou changements législatifs réussis en faveur de la santé et des droits sexuels et reproductifs, auxquels le plaidoyer de l'IPPF a contribué.

Statut EN BONNE VOIE



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total des plaidoyers victorieux	175	146	163	141	136		
Projections	120	130	140	145	150	155	160
Cumul des plaidoyers victorieux	175	321	484	625	761		
Cumul des projections	120	250	390	535	685	840	1 000

Les performances par rapport à ce Résultat attendu ont été solides dans l'ensemble. Bien que les résultats aient été légèrement inférieurs aux projections en 2019 et 2020, le total cumulé reste largement supérieur à l'objectif. La pandémie de COVID-19 et le départ du Bureau de la région de l'hémisphère occidental (WHRO) ont contribué à la baisse des performances en 2020, et les anciennes associations membres de cette région ne feront plus de rapport à partir de 2021, ce qui représente un risque supplémentaire.

Résultat 2 attendu 70 % des pays sont en voie d'atteindre leurs objectifs post-2015 en matière de santé et de droits sexuels et reproductifs.

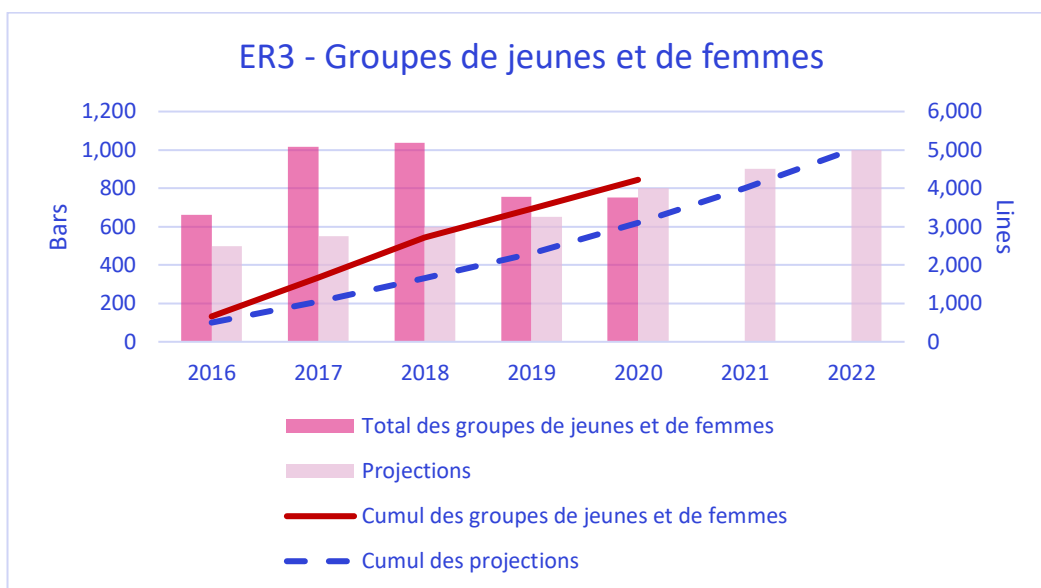
Statut SUPPRIMÉ

L'IPPF a élaboré le Cadre stratégique pendant le processus de négociation des ODD. À l'époque, l'IPPF s'attendait à ce que des objectifs soient fixés au niveau national pour les ODD. Mais ce n'est pas ce qu'il en est ressorti lorsque le processus des ODD a été conclu en septembre 2015. Il n'a donc pas été possible de mesurer cet indicateur, et il a été retiré du tableau de bord des performances à la suite de l'examen à mi-parcours.

Priorité 2 Impliquer les femmes et les leaders des jeunes comme défenseurs du changement

Résultat 3 attendu 5 000 organisations de jeunes ou de femmes ont mené des actions publiques en faveur de la santé sexuelle et reproductive, auxquelles l'engagement de l'IPPF a contribué

Statut EN BONNE VOIE



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Groupes de jeunes et de femmes au total	661	1 015	1 038	756	752		
Projections	500	550	600	650	800	900	1 000
Cumul des groupes de jeunes et de femmes	661	1 676	2 714	3 470	4 222		
Cumul des projections	500	1 050	1 650	2 300	3 100	4 000	5 000

Les performances par rapport à ce Résultat attendu ont été solides. Bien que le chiffre total fluctue d'une année à l'autre, les résultats ont été chaque année supérieurs aux projections, à l'exception de 2020, qui a été affectée par la COVID-19 et par le départ du Bureau de la région de l'hémisphère occidental. Au rythme actuel, le chiffre de 5 000 pourrait être atteint en 2021, mais il le sera plus certainement en 2022.

Aperçu du Résultat 1

Les progrès réalisés par rapport aux deux indicateurs existants ont été positifs. Cependant, le manque de données disponibles pour le Résultat 2 attendu signifie qu'il n'a pas été possible de mesurer les tentatives de l'IPPF visant à obtenir que les gouvernements soient responsables de leurs engagements vis-à-vis des ODD. La Priorité 1 ne repose donc que sur le Résultat 1 attendu. De même, la Priorité 2 ne repose que sur le Résultat 3 attendu. Les deux Résultats attendus ont affiché de solides performances, mais on peut soutenir que, dans chaque cas, un indicateur ne peut pas facilement rendre compte d'un domaine de travail vaste et complexe. En tant que tel, on peut se féliciter d'une performance supérieure aux prévisions, mais on ne peut pas nécessairement en conclure que les objectifs du Résultat dans son ensemble ont été atteints.

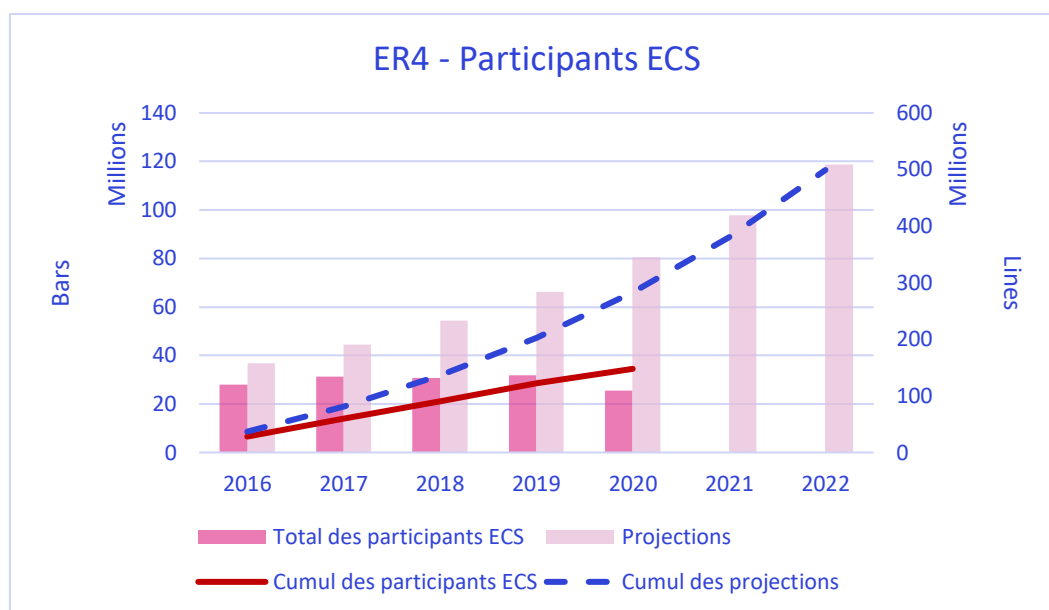
Résultat 2

1 milliard de personnes décident librement de ce qui touche à leur santé et à leurs droits sexuels et reproductifs

Priorité 3 Permettre aux jeunes d'avoir accès à une éducation complète à la sexualité et de jouir de leurs droits sexuels

Résultat 4 attendu 500 millions de jeunes ont suivi un programme de qualité en matière d'ECS (fourni ou effectué par des bénévoles ou du personnel d'associations membres)

Statut PAS EN BONNE VOIE



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total des participants ECS	28 113 230	31 346 870	30 802 589	31 948 606	25 547 744		
Projections	36 900 000	44 500 000	54 500 000	66 200 000	80 500 000	97 800 000	118 800 000
Cumul des participants ECS	28 113 230	59 460 100	90 262 689	122 211 295	147 759 039		
Cumul des projections	36 900 000	81 400 000	135 900 000	202 100 000	282 600 000	380 400 000	499 200 000

Les performances par rapport à cet indicateur sont bien en-dessous des attentes. Le total n'a pas augmenté de manière constante et une seule AM (Chine) réalise entre 85 % et 90 % de ce résultat. L'augmentation de l'offre globale en matière d'ECS nécessite clairement de mieux cibler les investissements par rapport à ceux qui étaient disponibles, mais il semble peu probable qu'un investissement quelconque aurait permis d'atteindre ces projections.

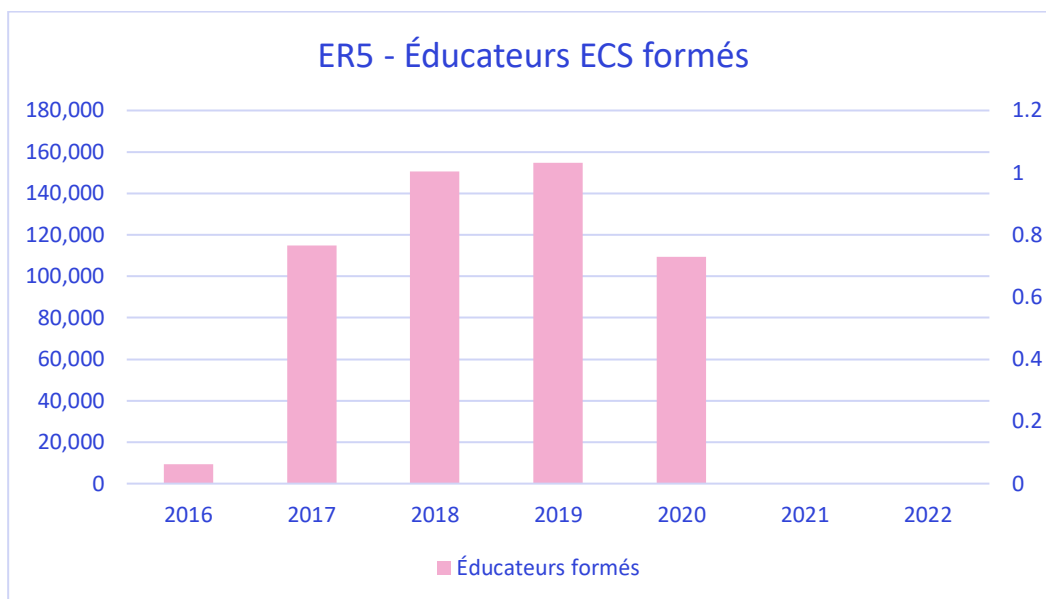
Résultat 5 attendu 75 % des personnes ayant suivi une formation ECS ont renforcé leurs connaissances en matière de SDSP ainsi que leurs capacités à jouir de leurs droits sexuels

Statut N / A

L'IPPF a testé une méthodologie pour cet indicateur dans de nombreux pays. Cependant, cet indicateur est problématique car on ne peut pas mesurer et combiner une augmentation dans la capacité à jouir des droits et une augmentation des connaissances dans un seul indicateur. En outre, les ressources ne sont pas disponibles à ce jour pour la mise en œuvre d'une méthodologie qui permettrait de collecter ces données au niveau mondial dans toutes les AM fournissant des services d'ECS. Cet indicateur a été revu après l'examen de mi-parcours.

Résultat 5 attendu Les éducateurs formés par les associations membres pour fournir des services d'ECS aux jeunes ou des formations d'ECS à d'autres éducateurs (formation des formateurs)

Statut N / A



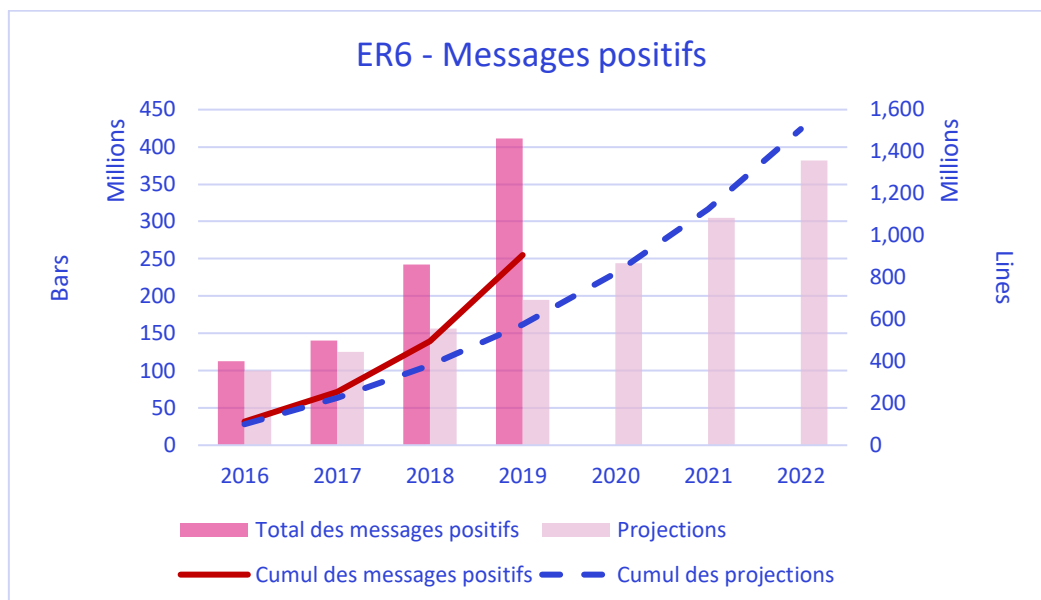
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Éducateurs ECS formés	9 296	115 021	150 641	154 692	109 426		

Cet indicateur a été introduit en 2020 pour remplacer le Résultat 5 attendu initial. Aucune projection n'a été développée

Priorité 4 Impliquer des athlètes, des personnalités influentes et les médias pour promouvoir la santé, le choix et les droits

Résultat 6 attendu 1,5 milliard de personnes atteintes avec des messages positifs en matière de SDSP en 2022

Statut SUPPRIMÉ



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total des messages positifs	112 516 902	140 443 427	242 605 911	411 290 406			
Projections	100 000 000	125 000 000	156 300 000	195 300 000	244 100 000	305 200 000	381 500 000
Cumul des messages positifs	112 516 902	252 960 329	495 566 240	906 856 646			
Cumul des projections	100 000 000	225 000 000	381 300 000	576 600 000	820 700 000	1 125 900 000	1 507 400 000

Les performances déclarées pour ce Résultat attendu, qui exigeait des AM d'estimer le nombre de personnes touchées par leurs supports de communication, étaient solides et bien supérieures aux projections. Cependant, la validité de cet indicateur a suscité des inquiétudes. Il reposait en grande partie sur des estimations spéculatives et fluctuait fortement d'une année sur l'autre. La collecte et la communication des données représentaient également une charge importante pour les AM. La révision à mi-parcours a conclu qu'il ne pouvait pas être utilisé pour évaluer les progrès par rapport à l'objectif du Résultat 2, il a donc été supprimé à partir des données de 2020. Aucun remplacement n'a été convenu.

Aperçu du Résultat 2

Les Résultats attendus pour ce résultat n'ont pas été en mesure de rendre compte de manière adéquate des objectifs globaux, malgré le bon travail incontestable réalisé dans ce domaine par la Fédération. Le Résultat 4 attendu a au moins permis de suivre l'évolution de l'offre en matière d'ECS, mais il est clair que la stratégie qui sous-tendait les projections optimistes n'a pas abouti. Les deux autres Résultats attendus n'ont pas bien fonctionné, voire pas du tout fonctionné, et ont été supprimés ou remplacés. Le nouveau Résultat 5 attendu n'est pas une mesure parfaite des effets plus larges du travail des AM en matière d'ECS et de formation, mais il permet au moins de rendre compte d'un indicateur stable et pertinent chaque année. Trouver des moyens de mesurer la capacité des AM à diffuser leurs messages et à s'engager auprès des personnalités influentes est un domaine clé, et un travail supplémentaire sera nécessaire pour identifier les indicateurs appropriés.

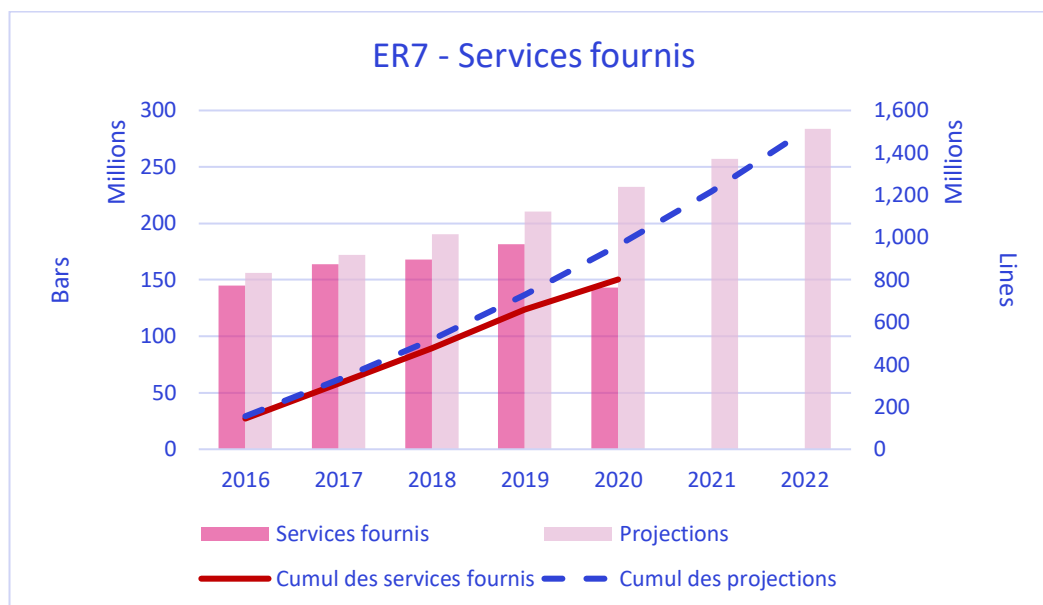
Résultat 3

2 milliards de services de santé sexuelle et reproductive fournis

Priorité 5 Fourniture de services fondés sur les droits, y compris l'avortement et le VIH

Résultat 7 attendu 1,5 milliard de services de SDSP fournis

Statut **PAS EN BONNE VOIE**

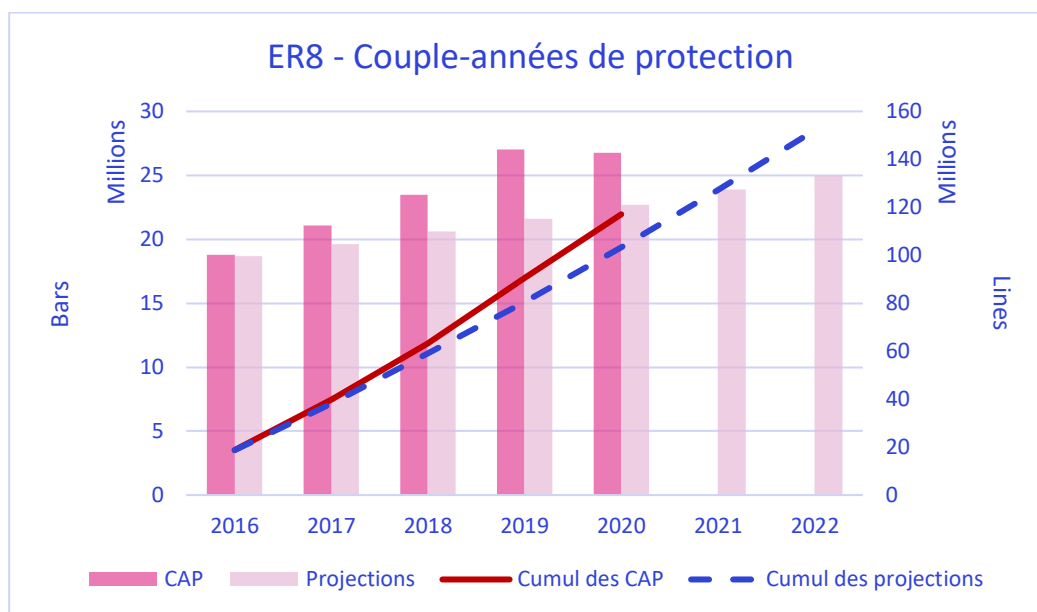


	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Services fournis	145 078 890	164 136 012	168 114 158	181 300 000	143 200 000		
Projections	155 900 000	172 300 000	190 400 000	210 400 000	232 500 000	256 900 000	283 900 000
Cumul des services fournis	145 078 890	309 214 902	477 329 060	658 629 060	801 829 060		
Cumul des projections	155 900 000	328 200 000	518 600 000	729 000 000	961 500 000	1 218 400 000	1 502 300 000

Les résultats déclarés pour ce Résultat attendu ont été inférieurs aux projections même avant la baisse prévisible des performances pour 2020, affectée par la pandémie de COVID-19 et également par la non-présentation des rapports de Cuba et du Kenya. Les performances ne suivaient pas le rythme de l'augmentation des projections annuelles, et il ne va pas de soi que cela aurait changé en 2020, même sans la pandémie et d'autres facteurs. Cet indicateur a l'avantage d'aborder clairement le résultat qu'il cherche à mesurer. Toutefois, on notera que la référence à l'avortement et au VIH de la Priorité 5 n'est pas assortie d'un résultat attendu qui en tient compte.

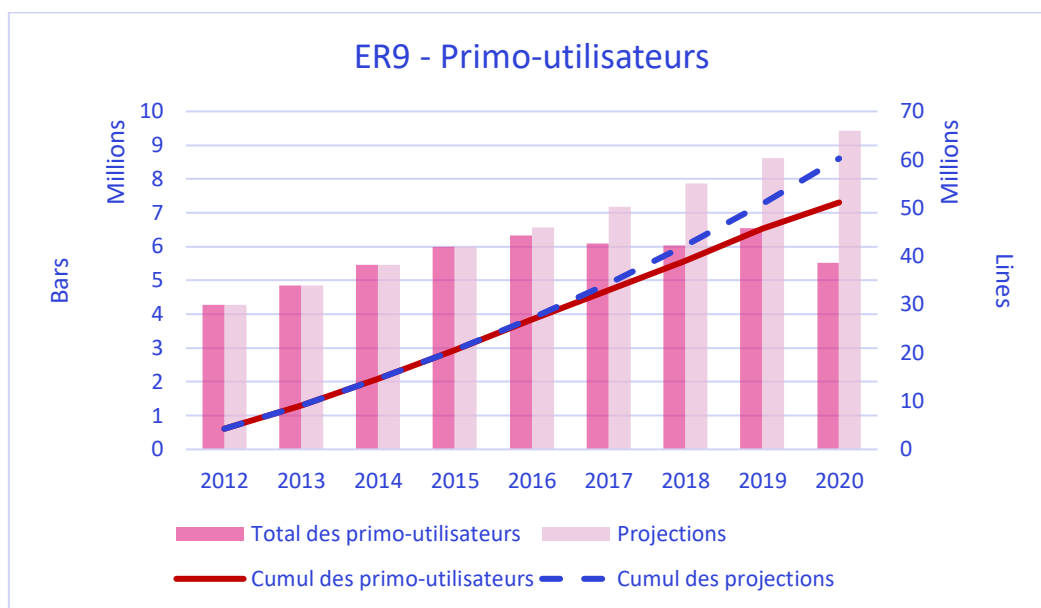
Résultat 8 attendu 150 millions de couples-années de protection fournis

Statut EN BONNE VOIE



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CAP	18 776 343	21 065 169	23 476 137	27 015 108	26 756 387		
Projections	18 700 000	19 600 000	20 600 000	21 600 000	22 700 000	23 900 000	25 000 000
Cumul des CAP	18 776 343	39 841 512	63 317 649	90 332 757	117 089 144		
Cumul des projections	18 700 000	38 300 000	58 900 000	80 500 000	103 200 000	127 100 000	152 100 000

La performance du CAP a été très forte tout au long de la période du cadre stratégique, les projections étant dépassées chaque année. Même l'année 2020 n'a connu qu'une baisse minime par rapport à 2019, et est restée bien au-dessus de la projection, grâce en grande partie à l'impact du programme WISH dans un certain nombre d'AM. Il est fort probable que l'objectif global sera atteint en 2022.



	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total des primo-utilisateurs	4 275 754	4 856 273	5 468 589	5 991 545	6 336 091	6 102 204	6 043 082	6 553 838	5 513 535
Projections	4 275 754	4 856 273	5 468 589	5 991 545	6 560 742	7 184 012	7 866 493	8 613 810	9 432 122
Cumul des primo-utilisateurs	4 275 754	9 132 027	14 600 616	20 592 161	26 928 252	33 030 456	39 073 538	45 627 376	51 140 911
Cumul des projections	4 275 754	9 132 027	14 600 616	20 592 161	27 152 903	34 336 915	42 203 408	50 817 218	60 249 340

Cet indicateur découle de l'engagement FP2020 de l'IPPF. En tant que tel, la projection est basée sur une date de lancement en 2012 et une date de fin en 2020. Seules les données des pays visés par le programme FP2020 sont incluses. Les améliorations apportées à cet indicateur au début de la période de référence n'ont pas été maintenues et les chiffres communiqués ont atteint un plateau, ce qui a entraîné un déficit du total par rapport aux projections à la fin de 2020.

Résultat 10 attendu 85 pour cent des clients de l'IPPF recommanderaient nos services

Statut REMPLACÉ



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Recommandé	90 %	92 %	93 %	92 %			
Projections	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %

La satisfaction des clients était constamment élevée et stable, avec peu de variations dans le temps ou entre les régions ou les AM. Un certain nombre d'AM ont obtenu un score de 100 % ou presque chaque année. Bien que cela soit naturellement positif, cela n'équivaut pas à une mesure utile ou significative, ni à une mesure susceptible de soutenir une amélioration. Les résultats montrent que l'indicateur n'est pas suffisamment sensible pour illustrer un changement dans la performance mondiale de l'IPPF d'une année sur l'autre. L'IPPF a adapté et piloté l'utilisation de la méthodologie Net Promoter Score, un outil simple de retour d'information des bénéficiaires permettant de saisir l'expérience des clients par le biais d'une question sur la probabilité qu'ils recommandent le service à leur famille ou à leurs amis. Lorsqu'elle est analysée conjointement avec des données sur les populations clientes (par âge, sexe, niveau de pauvreté, etc.) et le type de service, la méthodologie Net Promoter Score donne un aperçu de la manière dont les services répondent aux besoins de populations spécifiques. En tant que telle, elle remplace cet indicateur depuis 2020 afin de fournir une compréhension plus nuancée de la satisfaction des clients et de guider les AM sur la façon d'améliorer cette satisfaction.

Priorité 6

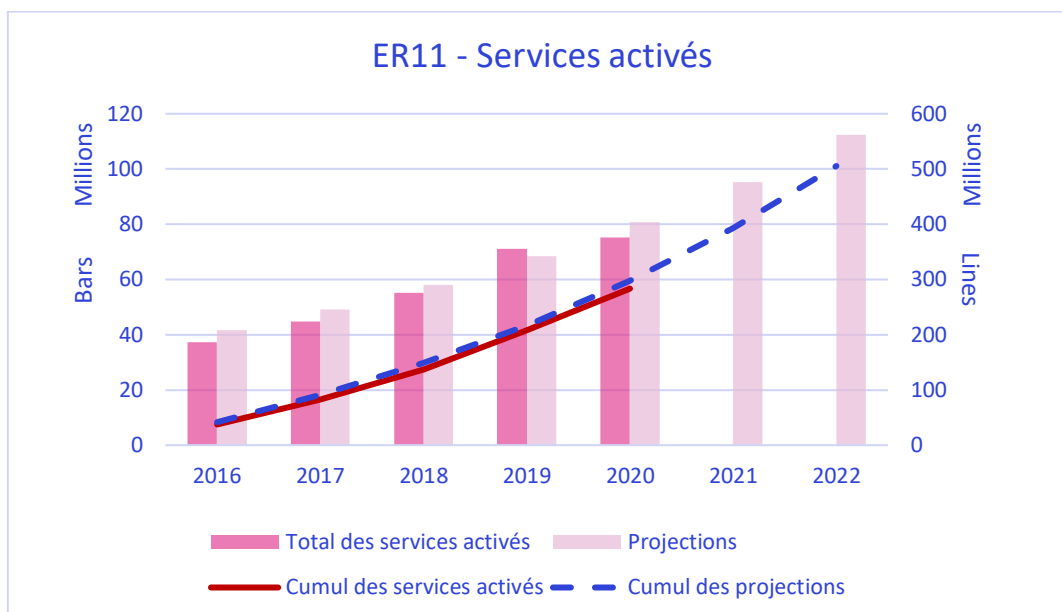
Permettre des services par le biais de fournisseurs de santé publics et privés

Résultat 11 attendu

500 millions de services de SDSP activés

Statut

L'OBJECTIF SE RAPPROCHE

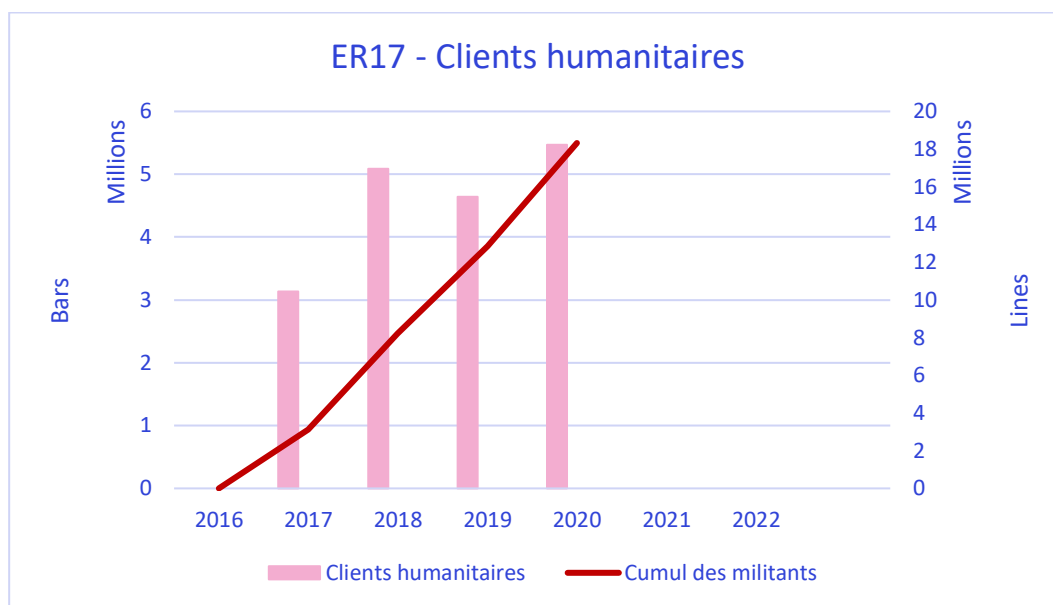


	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total des services activés	37 383 977	44 709 391	55 085 126	70 967 492	75 219 407		
Projections	41 600 000	49 100 000	58 000 000	68 400 000	80 700 000	95 200 000	112 400 000
Cumul des services activés	37 383 977	82 093 368	137 178 494	208 145 986	283 365 393		
Cumul des projections	41 600 000	90 700 000	148 700 000	217 100 000	297 800 000	393 000 000	505 400 000

Les performances par rapport à cet indicateur ont été légèrement inférieures aux projections, mais avec des signes que les résultats pourraient se rattraper. La forte performance de 2019 a vu un total annuel supérieur aux projections pour la première fois. Cela ne s'est pas reproduit en 2020, mais la croissance d'une année sur l'autre face à une pandémie, grâce principalement au programme WISH, a été une grande réussite. Le total global ne sera peut-être pas atteint en 2022, mais le total final pourrait ne pas être très éloigné si les tendances actuelles persistent.

Résultat 17 attendu Nombre de clients servis dans un cadre humanitaire

Statut N / A



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Revenu total	Aucune donnée	3 131 094	5 083 448	4 638 513	5 469 525		
Projection	Aucune donnée	3 131 094	8 214 542	12 853 055	18 322 580		

Cet indicateur a été ajouté dans le cadre de l'examen à mi-parcours, afin de combler une lacune identifiée dans la saisie des réalisations humanitaires de l'IPPF. Le nombre de clients humanitaires fluctue, mais il a globalement augmenté au fil du temps. Aucune projection n'a été développée pour cet indicateur.

Aperçu du Résultat 3

Cette série d'indicateurs s'est avérée assez performante dans l'ensemble, avec des variations. Les principaux indicateurs de prestation de services de santé sexuelle et reproductive – Résultats 7, 8 et 11 attendus – ont été généralement un peu supérieurs ou inférieurs aux projections, bien que le Résultat 7 attendu en particulier ait souffert des effets de la pandémie en 2020 ainsi que de la perte de grandes AM fournissant des services parmi celles qui communiquent des données. L'ajout des clients humanitaires comme indicateur élargit la gamme des indicateurs de prestation de services, mais il n'y a toujours pas de mesure spécifique pour l'avortement, le VIH ou d'autres catégories de services spécifiques, bien qu'ils soient signalés dans la Priorité 5. L'utilisation de l'indicateur FP2020 sur les primo-utilisateurs de contraception élargit l'ensemble des indicateurs, bien que peu de progrès aient été réalisés dans ce domaine. La satisfaction des clients visait à saisir la dimension qualitative des services, mais il s'agissait d'un indicateur peu sensible qui n'apportait pas de valeur ajoutée au tableau de bord des performances et qui a été remplacé. La méthodologie Net Promotor Score est plus à même de montrer des variations à un niveau mondial, mais elle permet également aux AM de bien mieux identifier les domaines clés à améliorer si elle est mise en œuvre efficacement. Dans l'ensemble, cette série d'indicateurs est étroitement liée à l'objectif et, si le total de 2 milliards de services ne semble pas aujourd'hui à portée de main, il n'était pas un objectif avant l'apparition de la pandémie.

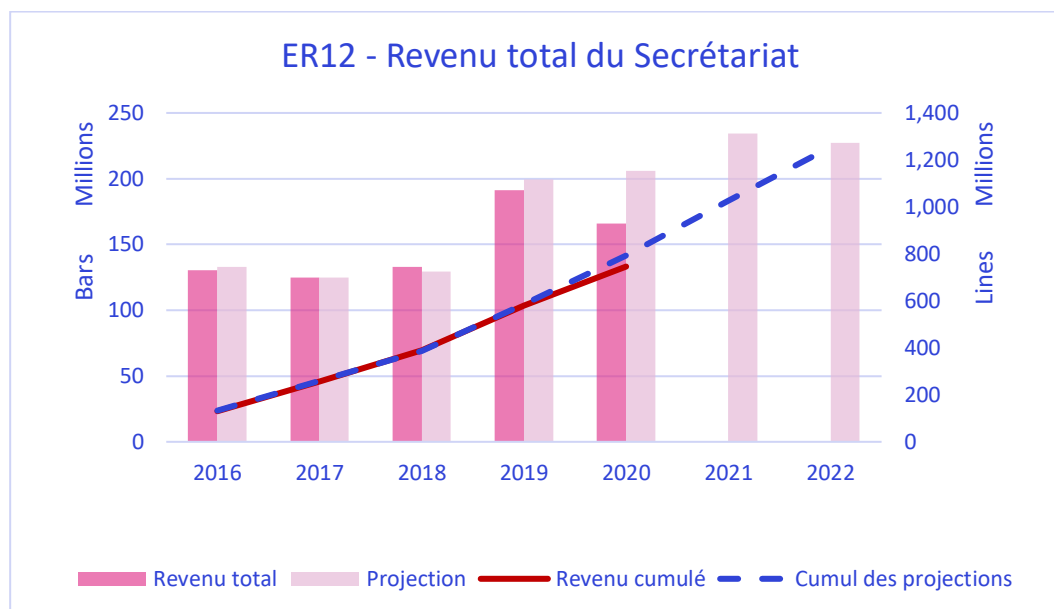
Résultat 4

1 Fédération performante, responsable et unie

Priorité 7 Améliorer l'efficacité opérationnelle et doubler le revenu national et mondial

Résultat 12 attendu Le revenu généré par le Secrétariat a doublé

Statut **PAS EN BONNE VOIE**

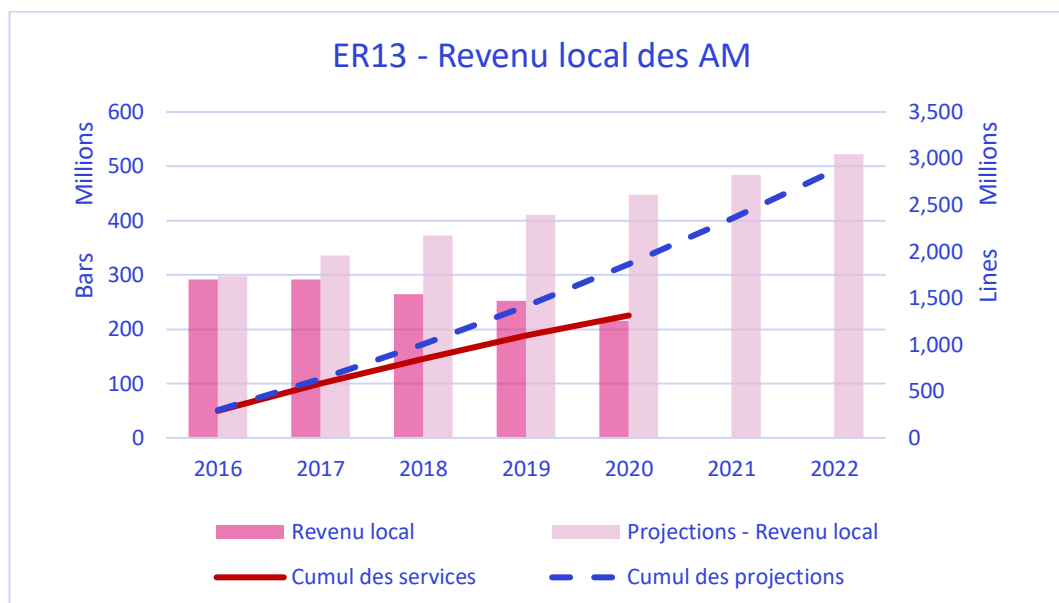


	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Revenu total	130 391 389	125 081 940	132 960 014	191 467 194	166 144 000		
Projection	132 810 198	125 074 000	129 480 060	199 499 708	205 871 114	234 204 030	227 329 492
Cumul des revenus	130 391 389	255 473 329	388 433 343	579 900 537	746 044 537		
Cumul des projections	132 810 198	257 884 198	387 364 258	586 863 966	792 735 080	1 026 939 110	1 254 268 602

Le revenu total du Secrétariat a augmenté au cours de la période du Cadre stratégique, bien qu'il soit inférieur aux projections depuis 2019 et qu'il ait connu une baisse significative en 2020. Cela s'explique en partie par le fait que les revenus apportés par le WHRO ne sont plus inclus dans ce total et, sur une base comparable, les revenus continuent d'augmenter. Aujourd'hui, il semble peu probable que l'objectif de doublement soit atteint, notamment dans le contexte de la fin du programme WISH, bien que le revenu soit un indicateur « grossier » qui ne progresse pas nécessairement de manière régulière vers le haut.

Résultat 13 attendu Les revenus générés localement par les associations membres bénéficiaires de subventions sont doublés

Statut PAS EN BONNE VOIE

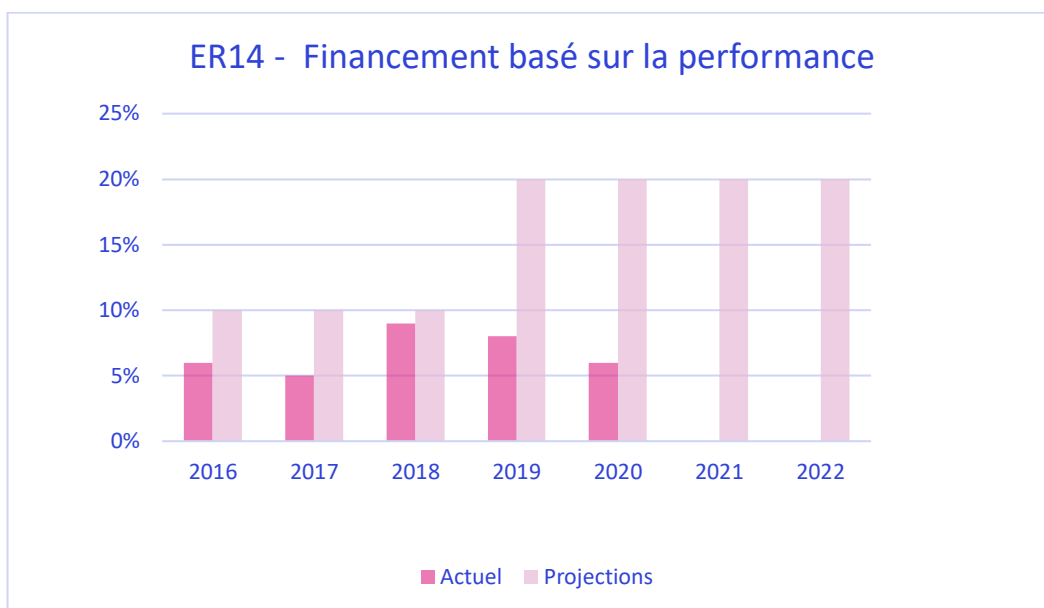


	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Revenu total	291 293 721	291 747 796	264 262 875	252 089 810	215 859 796		
Projection	298 400 000	335 700 000	373 000 000	410 300 000	447 600 000	484 900 000	522 200 000
Cumul des revenus	291 293 721	583 041 517	847 304 392	1 099 394 202	1 315 253 998		
Cumul des projections	298 400 000	634 100 000	1 007 100 000	1 417 400 000	1 865 000 000	2 349 900 000	2 872 100 000

Les revenus générés localement par les AM diminuent en fait chaque année depuis 2017, avec une baisse particulièrement importante en 2020 en raison de la pandémie de COVID-19. Il n'y a aucun signe d'augmentation soutenue dans les données, et encore moins de doublement de la base de référence. Étant donné que les anciennes AM de la région WHR disparaissent de l'ensemble des données en 2021, cela sera encore plus difficile à réaliser. Même sans ces facteurs externes, nous pouvons conclure que la stratégie et les ressources en place pour soutenir la génération de revenus au niveau des AM n'ont pas été efficaces.

Résultat 14 attendu Le système de financement basé sur la performance (FBF) doit permettre d'allouer 10 % au minimum des fonds non affectés en 2017, pour atteindre 20 % en 2019 et augmenter encore en 2022

Statut PAS EN BONNE VOIE



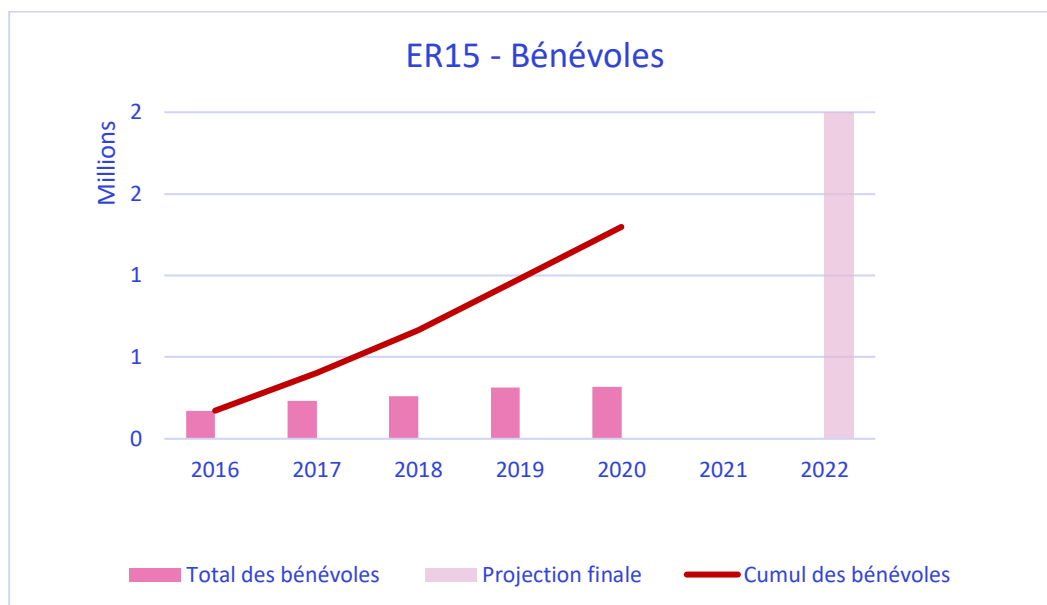
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
% des revenus pour FBP	6 %	5 %	9 %	8 %	6 %		
Projection	10 %	10 %	10 %	20 %	20 %	20 %	20 %

La part des revenus non affectés distribués par le biais du financement basé sur la performance n'a jamais atteint la projection annuelle et diminue depuis 2018 (bien que cela soit en partie dû à l'absence de rapport de la région WHR en 2020). La région du monde arabe n'a pas utilisé le FBP pour distribuer les revenus, ce qui a freiné ces résultats. À partir de 2022, un nouveau mécanisme de financement sera mis en place, de sorte que cet indicateur pourrait ne pas être pertinent pour l'ensemble de la période du cadre stratégique.

Priorité 8 Développer notre base de bénévoles et de militants

Résultat 15 attendu 2 millions de bénévoles IPPF

Statut PAS EN BONNE VOIE

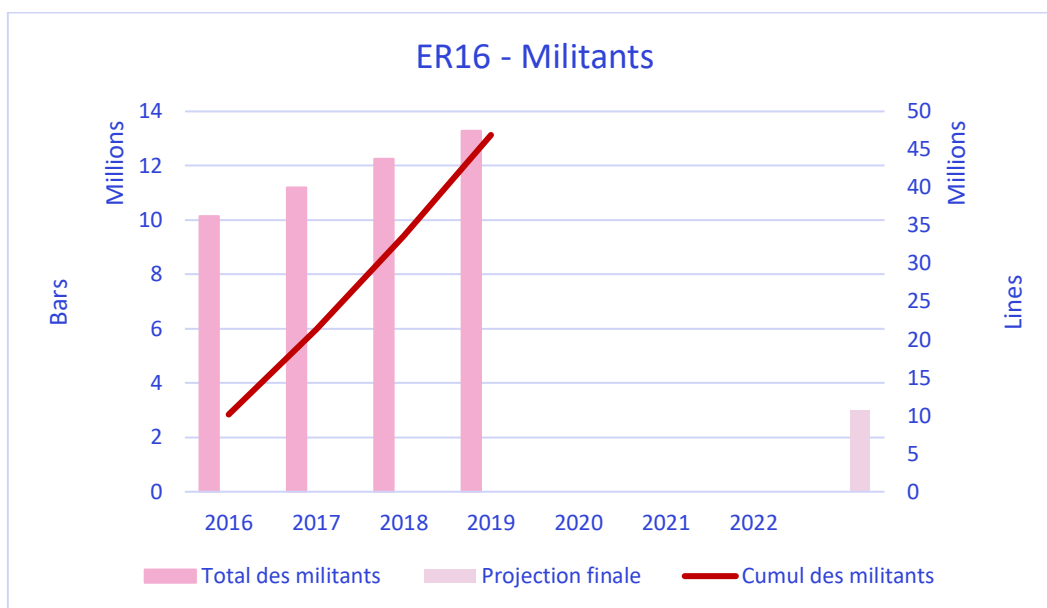


	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Volontaires	172 279	232 881	261 573	314 068	316 798		
Cumul des bénévoles	172 279	405 160	666 733	980 801	1 297 599		
Projection finale							2 000 000

Bien que le nombre de volontaires ait augmenté chaque année, la projection initiale de 2 millions de volontaires à la fin de la période du Cadre stratégique était extrêmement ambitieuse et n'est pas près d'être atteinte. Avec une croissance continue, le nombre total cumulé de volontaires pourrait atteindre 2 millions d'ici à la fin de 2022, mais cela impliquerait naturellement de compter les mêmes personnes plusieurs fois. En dépit de cette projection, il est fort probable que le nombre de volontaires fera plus que doubler au cours de la période couverte par le Cadre stratégique, ce qui mérite d'être souligné.

Résultat 16 attendu 3 millions de militants

Statut SUPPRIMÉ

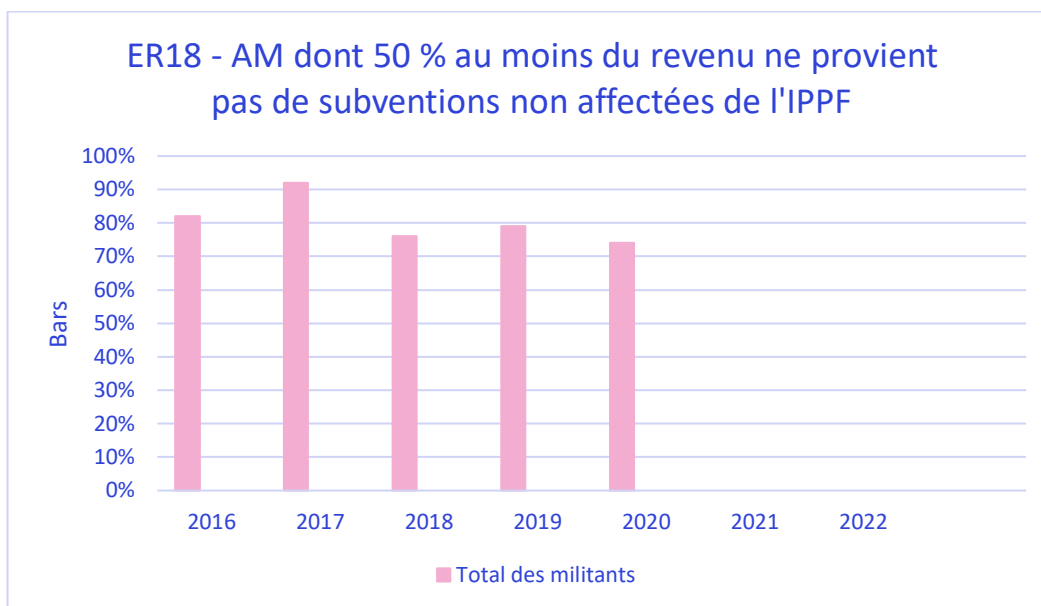


	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Militants	10 154 353	11 200 237	12 251 237	13 298 045			
Cumul des militants	26 928 252	33 030 456	39 073 538	52 371 583			
Projection finale							3 000 000

Contrairement au Résultat 15 attendu, cet indicateur a largement dépassé les projections. Cela est dû en grande partie au fait que la liste des adresses électroniques de la Fédération américaine pour le planning familial a été prise en compte, ce qui a représenté près de 98 % du total chaque année. Cet indicateur a été supprimé dans le cadre des recommandations de l'examen à mi-parcours, car il n'était pas bien défini, se chevauchait avec d'autres indicateurs et ne constituait pas une mesure utile.

Résultat 18 attendu AM dont le revenu est constitué à 50 % maximum de subventions non affectées de l'IPPF

Statut N / A



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Pourcentage du revenu des AM ne provenant pas des subventions non affectées de l'IPPF	82 %	92 %	76 %	79 %	74 %		

Cet indicateur a été introduit dans le tableau de bord des performances en 2020, bien que les données soient disponibles pour l'ensemble de la période. Aucune projection n'a été établie étant donné l'inclusion tardive.

Aperçu du Résultat 4

Ces indicateurs donnent un résultat mitigé. Les Résultats attendus liés aux revenus sont inférieurs aux projections, mais les revenus du Secrétariat sont beaucoup plus performants que les revenus locaux des AM. Le financement basé sur la performance est resté faible et n'a pas progressé comme prévu. Les projections concernant les militants ont été fixées à un niveau beaucoup trop bas et celles concernant les volontaires à un niveau apparemment trop élevé ; l'indicateur des militants n'était pas non plus une mesure bien définie ou utile. La performance globale n'a pas été forte, mais il est clair que des indicateurs plus sensibles et plus significatifs pour mesurer l'efficacité organisationnelle seraient utiles.

Synthèse générale

La performance par rapport aux projections a été inégale jusqu'à présent dans cette période du Cadre stratégique. Si certains des Résultats attendus des Résultats 3 et 1 affichent des résultats positifs, les progrès par rapport à d'autres mesures ont été beaucoup plus lents. Dans l'ensemble, quatre Résultats attendus sont en bonne voie ou presque, tandis que sept ne suivent pas le rythme des projections, et les autres ont été supprimés ou révisés. Parmi les facteurs qui atténuent certains de ces résultats, citons la COVID-19 et les perturbations liées aux démissions de la région de l'hémisphère occidental (WHR), mais il est clair que pour plusieurs indicateurs, les stratégies et les ressources nécessaires n'ont pas été mises en place pour répondre aux attentes énoncées dans les Résultats attendus.

Pour un certain nombre de ces Résultats attendus, ce n'est pas seulement la performance qui est remise en question, mais aussi la conception des indicateurs eux-mêmes. Plusieurs des Résultats attendus (en particulier ER2 et ER5) n'ont pas pu faire l'objet d'un rapport, car les données n'ont pas pu être collectées. Pour d'autres, comme ER6 et ER16, les chiffres étaient bien supérieurs aux projections, mais la conception de l'indicateur était critiquable 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, mais le tableau de bord des performances dans son ensemble est pénalisé par un ensemble de résultats incomplets.