

Point à l'ordre du jour : PLAN & BUDGET 2021 DU SECRETARIAT UNIFIE

Synthèse

A Delhi, le CG a approuvé à l'unanimité les recommandations de l'Assemblée générale extraordinaire. Pour donner suite à cela, le Secrétariat fut chargé de modifier la méthode de production de son plan et budget annuels. Il s'agissait de passer d'un processus où le BC et les BR préparent leur BPA indépendamment les uns des autres avec des enveloppes financières établies à partir d'une formule fixe à un processus unifié et ascendant.

Le cycle de planification et de budgétisation arrive à un moment où la demande pour une Fédération réellement centrée sur les AM est grande, mais où nous devons également faire face à une grande incertitude financière. L'équipe de direction s'est fixée un plafond initial de US\$20 millions afin de financer le Secrétariat sur les fonds non restreints par rapport aux US\$27 millions du budget 2020 - une réduction de 26%. Les économies ne seront possibles qu'en trouvant des gains d'efficacité grâce à l'alignement, à la dé-hiérarchisation de certains domaines et en s'orientant vers une Fédération plus centrée sur les AM. Ce document dresse les grandes lignes des principes et de la feuille de route nécessaires pour parvenir à un budget et un plan unifiés.

Action requise : Il est demandé au CG de **prendre note** du présent rapport.

Ce document expose en détail les changements proposés pour créer la structure, le plan et le budget d'un Secrétariat unifié. Il s'articule autour :

- du Cadre stratégique actuel de l'IPPF (2016-22) qui offre une orientation générale, le récent bilan à mi-parcours ajoutant une perspective nuancée.
- des priorités du Business plan de l'IPPF avec un glissement vers une approche centrée sur les AM
- des réformes de la gouvernance et du système d'allocation des ressources de l'IPPF qui ont induit une demande pour **a)** un plus grand alignement dans les régions et **b)** un plan et un budget du Secrétariat unifié pour 2021.
- de la situation financière de l'IPPF, actuelle et prévue, y compris une récession post-C19 et un changement progressif vers une proportion plus importante des recettes de l'IPPF en provenance de fonds restreints.
- des consultations avec le personnel des divisions et des régions et des retours des donateurs et autres partenaires externes.
- des observations personnelles des membres de l'équipe de direction et des discussions avec le Groupe consultatif.

Le Bureau central a été restructuré pour la dernière fois en 2016 à la suite de l'adoption par l'IPPF de son cadre stratégique actuel (2016-2022). Les bureaux régionaux eux aussi furent réorganisés. En ce qui concerne ESEAOR et SARO, cette réorganisation s'associe à l'interruption du déménagement à Bangkok et au positionnement de SROP sous la supervision du BC. Le BR Afrique s'est lancé dans un programme de réorganisation qui n'est toujours pas achevé. Le BR européen s'est également restructuré, tout comme le BR de WHR. Les récents changements de direction dans toutes les régions ont également signalé un changement d'agenda.

Le bilan à mi parcours a montré que des progrès sont en cours et nombreux indicateurs signalent que nous sommes en bonne voie pour atteindre les objectifs ambitieux de 2022 fixés dans le Cadre stratégique. Le Business plan a été créé pour réactiver les domaines en décrochage et promouvoir des façons de travailler plus agiles, qui recentreraient la Fédération tant au niveau programmatique qu'au niveau opérationnel.

Raisonnement

Les changements proposés vont mieux connecter l'IPPF avec son mandat, mandat où la priorité sera donnée à la recherche d'impact et où les domaines sous-performants seront délibérément ré-objectivés en vue, d'une part, de s'adapter à des solutions numériques et technologiques et, d'autre part, d'innover à tous les échelons. Nos

efforts seront recentrés sur notre mission et vers une architecture plus légère et plus rationalisée qui libérera des ressources que nous utiliserons dans des domaines où nous avons sous-investi.

Quatre grands principes sous-tendent la structure proposée :

1) Les fonctions avec un focus client similaire sont regroupées pour favoriser une prestation alignée et efficace. Telle fut la logique utilisée en 2016 lors de la réorganisation du BC et de plusieurs BR. Citons brièvement le document produit alors :

La structure recommandée pour le Bureau central prévoit une structure allégée et plus simple avec trois départements clés, chacun ayant une orientation client claire (pour 70%). Il s'agit de hiérarchiser les besoins et d'apporter un leadership proactif aux AM en ce qui concerne les programmes techniques ; de renforcer la marque IPPF parmi les parties prenantes actuelles et potentielles ; et de renforcer les activités de mobilisation des ressources.

- Services de SDSR = face à face des membres [les AM et, par leur biais, les filles et les femmes dans toute leur diversité]
- Relations externes = face à face externe [les donateurs et sympathisants ; comptables de leurs investissements]
- Services de management = face à face interne
- Un bureau du Directeur général.

Le rôle principal du Secrétariat est de servir ses membres (et par leur intermédiaire les femmes et les filles) et donc le département en face à face avec les membres doit être le principal « moteur ».

Les fonctions mondiales du Secrétariat, ni les fonctions régionales du Secrétariat dans les BR, n'ont pas besoin d'être sises au BC. Dans le monde d'aujourd'hui, avec une Fédération centrée sur les AM et un Secrétariat unifié, nous positionnerons les fonctions du Secrétariat à proximité des principaux clients et là où cela sera le plus efficace.

Une gestion matricielle entre la géographie et la thématique sera garante de l'alignement et de la responsabilisation.

3) Vers des sources de revenus restreints. Tant les financements non restreints que les financements restreints doivent être perçus comme étant des sources aussi

importantes les unes que les autres dans la réalisation de nos objectifs stratégiques ; ce ne sont pas des opérations distinctes.

4) Nos devons réduire les coûts du Secrétariat et en augmenter l'efficacité.

Nous sommes conscients que la structure organisationnelle à elle seule ne fournira pas l'alignement, l'orientation des solutions et le rythme [de la réforme] quelle qu'en soit l'urgence. La culture est tout aussi importante et exige la même attention et le même investissement. Tout aussi essentiels seront des dispositifs formels, notamment des systèmes renouvelés et des processus actualisés, des groupes de travail temporaires, des équipes de projet agiles et une gestion matricielle robuste.

Le consensus obtenu à Delhi a créé les conditions et l'espace pour une Fédération vraiment centrée sur les AM. Nous n'y parviendrons pas à moins que nous n'œuvrions en vue d'améliorer l'alignement et de hiérarchiser nos domaines d'activités. Nous devons également veiller à être plus efficaces et agiles ; ensemble, ces éléments accompagneront la conception d'un Secrétariat unifié.

Voici quelque temps que les AM, et nos volontaires, demandent un appui d'un genre différent. Nous savons que si les changements nécessaires à notre gouvernance étaient approuvés, cela induirait une plus grande responsabilisation du Secrétariat.

Cela signifie pour le Secrétariat tout entier :

- Aligner notre structure actuelle afin de prendre en compte les recommandations de nos examens stratégiques, les priorités externes émergentes et les changements à nos méthodes internes de travail.
- Revoir notre méthodologie d'engagement au sein de la Fédération ; renforcer le travail inter-équipes au sein du Secrétariat et encourager une approche centrée sur les AM, en s'appuyant sur leurs atouts techniques et programmatiques existants et potentiels
- Bâtir un Secrétariat dynamique et responsable ; jouer un rôle de catalyseur ; favoriser l'innovation ; piloter, promouvoir et diffuser les bonnes pratiques programmatiques ; et présenter le programme de l'IPPF, en interne et en externe, comme étant factuel, fondé sur les droits, jouissant d'une bonne réputation et centré sur la personne.
- Être à la tête du secteur à la fois dans notre capacité à attirer des talents et à les semer dans l'écosystème élargi des SDRS - en vue d'être d'exceptionnels citoyens corporatifs et de mieux respecter nos engagements.

- Réaliser des économies, économies financières comprises, en maximisant la transversalité et en réduisant ainsi les doublons, et en rationalisant les rôles.
- Assurer une meilleure sécurité ; avec un meilleur alignement des valeurs organisationnelles sur les comportements individuels.

Nous visons à ce que le processus soit terminé d'ici le troisième trimestre 2020, mais cela dépend en partie de l'évolution de la crise du Covid 19.

ECHEANCIER

Mars	<ol style="list-style-type: none">1. Réunion de l'équipe de direction. Le Comité consultatif est établi et commence à se réunir.2. Analyse des données de haut niveau terminée. Deux grandes étapes à compléter : présentation RH d'inclure la mise en place par famille et par lieu d'emploi et ARO d'ajouter sa partie à l'analyse financière aussitôt que possible.3. Elaboration de la première mouture des principes et du <i>Business Case</i> (analyse de rentabilisation) pour l'ensemble du Secrétariat et approbation par l'équipe de direction. Echéancier des consultations mis au point (et approuvé, mais pourrait nécessiter un ajustement supplémentaire si le confinement dû au Covid19 perdure au-delà de la mi-mai dans les principaux sites du Secrétariat).4. L'équipe de direction approuve l'enveloppe maximale prise sur les revenus non restreints à l'intention du Secrétariat en s'appuyant sur une analyse des besoins en RH et des coûts puis, à partir de cela, fixe l'enveloppe de financement du Secrétariat unifié.5. Démarrage des consultations sur les principes & le <i>Business case</i>6. Communication des organigrammes et des politiques de licenciements économiques de chaque bureau. A même d'expliquer les différences et de faire des ajustements si nécessaire.7. Secrétariat entre en confinement et dans le télétravail
Avril-Mai	<ol style="list-style-type: none">8. Pedro commence comme responsable de projet.9. Carte des forces/atouts et capacités. Identifier les opportunités d'utilisation des capacités des AM. S'accorder sur les domaines à même de générer des gains d'efficacité, les domaines où nous devons investir plus et les domaines où le Secrétariat doit moins en faire.10. Commencer à travailler à la structure du Secrétariat unifié. Identifier les changements structurels organisationnels sur la base de trois grands départements : 1) Services de SDSR, 2) Relations extérieures et 3) Services de gestion du BC et des BR.11. Elaboration des plans de communication - dont des plans de concertation avec les syndicats et associations de personnel (quand ils existent) et réunions en assemblée (seront virtuelles tout au long du confinement dû au Covid 19).12. Harmonisation et rationalisation des familles d'emploi [développement de fiches de poste génériques]13. Consultation et communication sur la forme et les localisations du Secrétariat.14. Le CG virtuel approuve le nouveau CA et les règlements et règlements de procédures.

Juin	<p>15. Début de l'élaboration des fiches de poste.</p> <p>16. Réouverture du Secrétariat et réunions en face à face de nouveau possibles.</p> <p>17. Discussion avec les membres du personnel dont les emplois sont à risque - discussions en face à face si nécessaire et approprié. Le temps consacré varie selon les lieux.</p> <p>18. Offre d'alternatives appropriées et d'orientation professionnelle</p>
Juillet	<p>19. Publication d'annonces de postes le cas échéant</p> <p>20. Début des entretiens</p> <p>21. Premiers recrutements</p> <p>22. Le CA se réunit et approuve les directives pour les 3 flux, dont les CGP et les paramètres du plan et budget du Secrétariat unifié</p>
Juil- Oct	<p>23. Fin du processus</p>
Nov	<p>24. Le CA approuve le P&B détaillé pour 2021.</p>