

Conseil d'administration
17-18 novembre 2020

En référence au
point 8 de l'ordre du jour
NOUVEAU

RESTRUCTURATION ET SECRETARIAT UNIFIE

Synthèse

Ce rapport présente les progrès réalisés dans la création et la restructuration d'un Secrétariat unifié, ainsi que les étapes à suivre pour aligner rémunération, avantages et primes.

Action requise

Le CA de :

- **Prendre note** du rapport sur la restructuration et le Secrétariat unifié.
- **Prendre note** des comparateurs utilisés dans l'étude de *benchmarking* et approuver que l'IPPF, au regard de sa taille et sa complexité, vise à offrir des rémunérations se situant entre les 50ème et 75ème centiles (3ème quartile) afin d'attirer et retenir les talents.
- **Demander au CAFR** d'examiner l'analyse de marché de *Birches* quand elle sera terminée et de convenir des étapes requises pour combler tout fossé potentiel entre où nous sommes et où nous désirons être.

Introduction

Lors de la dernière réunion du CA, nous avons présenté le raisonnement et le processus que nous suivions dans l'élaboration du plan/budget du Secrétariat unifié. Nous avons également présenté notre engagement de rééquilibrage des allocations de fonds au Secrétariat et aux associations membres ainsi que notre engagement de réduire à 30% des fonds non restreints l'allocation au Secrétariat.

Ce papier dresse les grandes lignes du processus finalisé, des résultats obtenus et des enseignements tirés. Il décrit ensuite les prochaines étapes visant à standardiser et harmoniser les politiques de RH et la politique salariale, grilles de salaires comprises, du Secrétariat.

Finalisation du processus. Résultats atteints.

Nous conçûmes un processus très consultatif, conseillé par un comité consultatif et soutenus par un personnel très engagé. Nous décidâmes d'organiser le Secrétariat en regroupant les postes/équipes selon leur premier axe de mission (c'est-à-dire que seront ensemble celles et ceux axés sur l'extérieur ; puis celles et ceux axés sur les AM et enfin celles et ceux axés sur l'interne). Celles et ceux axés sur les AM seront de préférence situés à proximité de celles-ci (bureaux régionaux) et celles et ceux axés sur l'extérieur seront proches de leurs principaux partenaires. Pour celles et ceux axés sur l'interne, nous avons recherché des emplacements plus rentables.

Pour la première fois depuis des décennies, nous avons regardé le Secrétariat en son ensemble et comme une entité unique et unifiée plutôt que comme 7 mini-secretariats localisés de par le monde dans nos 6 régions et à Londres. Un certain nombre de postes était restés vacants (et hors budget) pendant des années, mais il y avait aussi des décisions très difficiles à prendre pour réduire la taille et les coûts du Secrétariat.

Lieu	Postes Pré-restructuration	Postes Post-restructuration
BR Afrique	114	75
BR Monde arabe	33	29
Bureau central	117	94
BR Asie de l'Est et du Sud-Est et Océanie	41	34
BR Réseau européen	27	23
BR Asie du Sud	32	21
Total Secrétariat	*364	276

- WHR faisait initialement partie de l'exercice mais a depuis son retrait a été retiré du tableau.

Nous écrivons aujourd'hui ce document après avoir dû dire au revoir à plus de 60 employés de par le monde, ce qui fut un processus douloureux. Nous reconnaissons tout ce qu'ils et elles ont donné à cette Fédération, nombre d'entre elles et eux pendant un grand nombre d'années de service dévoué, et nous sommes conscients du choc et de la tristesse qu'ils et elles ont dû ressentir ainsi que leurs collègues de travail.

Enseignements

Nous sommes très heureux de voir que la nouvelle association du personnel joue pleinement son rôle, nous mettant au défi de faire mieux et de communiquer davantage. Nous remercions également le syndicat du BC de Londres qui s'est engagé tout au long de ce process, nous a demandé plus de clarté et a fait des contre-propositions constructives.

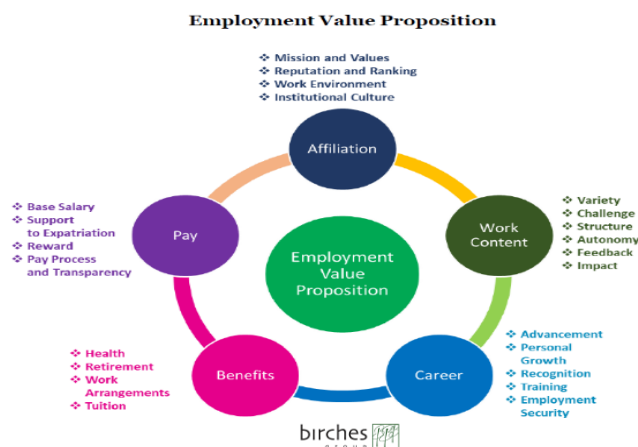
Le point de départ était l'absence de données ou de visibilité trans-secretariat, l'absence de système commun pour nommer ou évaluer les emplois/postes et un éventail inouï d'avantages sociaux divers. Aucune structure budgétaire commune non plus. Ce qui est loin d'être idéal lorsque vous devez gérer un processus de changement dans 10 juridictions différentes! Nous aurions dû mieux planifier, notamment pour comprendre ce que chaque emploi apporte à l'organisation, et nous aurions dû être mieux préparés ; nous aurions souhaité disposer de plus de temps pour mieux comprendre la structure financière, en particulier la contribution des projets restreints ; nous aurions pu mieux communiquer avec le personnel. Ce fut une tâche très importante accomplie à grande vitesse, malgré les perturbations causées par la Covid et la scission de WHR.

Prochaines étapes

Nous sommes conscients qu'aucun organigramme quel qu'il soit ne fera de nous un Secrétariat unifié efficace. Nous allons l'échafauder ensemble avec un expert en développement organisationnel. Nous avons dressé les grands principes de la gestion matricielle et défini une plateforme initiale que nous partagerons et commencerons à développer.

Nous avons retenu le cabinet **Birches Group** afin qu'il nous accompagne en ce qui concerne la rémunération et le design organisationnel. L'accent est principalement mis sur l'analyse comparative des salaires et l'examen des avantages, mais la mission comprend également la politique salariale, l'évaluation des emplois, l'évaluation du marché et la mise à jour des grilles salariales, ainsi qu'une analyse des écarts de salaire entre hommes et femmes. Notre objectif est de d'obtenir les résultats suivants :

- Actualisation de la philosophie salariale
- Evaluation et structure des postes
- Évaluation du marché et grilles salariales révisées sur tous les marchés
- Analyse des écarts de salaires entre H/F
- Assistance afin d'établir des mesures de transition appropriées



7

Les pratiques historiques de l'IPPF ont abouti à huit approches différentes de paquet salarial. Avec la formation d'un Secrétariat unifié, nous devons développer une structure des emplois qui sera appliquée de manière cohérente dans tous nos bureaux ainsi qu'une structure salariale pour chaque région conçue selon une philosophie et une approche communes. La mission en cours avec le groupe Birches vise à fournir une telle solution.

Afin de faire une comparaison du marché, il est nécessaire de «mettre en adéquation» les rôles de l'IPPF aux emplois rapportés dans les études de marché. Nous ne disposons pas des outils – décision de politique générale incluse - nous permettant de comparer les marchés. Pour ce projet, nous utilisons donc :

- *L'Enquête mondiale sur les salaires pratiqués dans les ONG du Birches Group* (Birches Group NGO Global Pay Survey), qui recueille les données d'ONG internationales relatives au personnel international [hors avantages accordés aux expatriés]. Nous nous en sommes servis pour les 30 premiers postes que nous avons tendance à recruter sur le marché mondial.
- *Les Enquêtes sur les salaires locaux pratiqués dans les ONG du Birches Group* (Birches Group NGO Local Pay surveys) pour le reste des postes dans tous les pays, à l'exception de Fidji, où (en raison des limites de taille), nous avons utilisé *l'enquête multisectorielle du Birches Group* (Birches Group Multisector Survey).

Il est important d'avoir une décision de la gouvernance confirmant cette approche à la fois pour l'exercice actuel et à fins de référence future.

Suite à cela, le "niveau BG » déterminé lors de l'étape d'évaluation des emplois est utilisé pour associer les données du marché à chaque poste du Secrétariat. L'IPPF doit établir la position de marché qu'elle souhaite afin d'attirer et retenir les talents dont elle a besoin. L'analyse montre la fourchette du marché pour les 50^{ème}, 75^{ème} et 90^{ème} centiles, la suggestion étant que le CA **approuve** que l'IPPF, compte tenu de sa taille et de sa complexité, fixe son paquet salarial (rémunération, primes et avantages) cible entre les 50^{ème} et 75^{ème} percentiles (3^{ème} quartile).

Chaque fois que des changements importants sont apportés à quelque chose d'aussi fondamental que le système de rémunération, il y aura des défis et remises en question. Des étapes de transition seront alors nécessaires pour s'assurer de l'équité et de la conformité de la mise en œuvre de la nouvelle approche.

Nous recommandons au CA qu'il demande au CAFR d'examiner l'analyse de marché du cabinet Birches quand elle sera terminée et de convenir des étapes requises pour combler tout fossé potentiel entre où nous sommes et où nous désirons être.

Leadership Benchmarking Analysis

November 5, 2020

birches
group 



Contexte

L'IPPF a retenu le cabinet Birches Group pour effectuer une analyse comparative (*benchmarking*) des trente (30) postes supérieurs de l'organisation. Ce groupe constitue le leadership de l'IPPF et se compose de postes au niveau Directeur ou équivalent et au-dessus. Ce rapport résume les résultats de l'analyse de benchmarking.

En outre, l'IPPF a demandé au cabinet de faire une évaluation globale de l'organisation au sens large, en particulier, de la compétitivité des niveaux de rémunération dans l'ensemble de l'organisation. Ce rapport offre des données préliminaires pour répondre à cette question..



Approche et Méthodologie

Le cabinet Birches Group a suivi une méthodologie en 3 étapes.

- Etape 1 – évaluation des emplois
- Etape 2 – adéquation avec les données du marché
- Etape 3 – synthèse des conclusions

Chacune de ces étapes est décrite avec plus de détails ci-dessous.



Evaluation des emplois

L'évaluation des emplois est le processus utilisé par les organisations pour déterminer la valeur de la contribution d'un emploi à leur organisation et établir la valeur équivalente entre différents emplois dans différentes professions au sein de l'organisation.

Pour ce projet, nous avons évalué chacun des trente postes supérieurs à l'aide de la méthodologie *Birches Group Community*™, qui consiste en quatorze niveaux distincts de contribution répartis en quatre clusters (Général, Process, Design et Leadership).

Trois facteurs sont évalués : *But, Engagement et Réalisation*.



birches
group

Evaluation des emplois (2)

Pour chaque emploi évalué, une *valeur* est attribuée selon chacun des trois facteurs.

Les résultats sont ensuite combinés pour déterminer le niveau final du poste (BG-1 à BG-14).

Les trente emplois se situent tous entre BG-11 et BG-14, à l'exception du poste de DG, qui a été évalué à BG-15 (réservé aux postes de Direction générale).

BG Level	Purpose	Engagement	Delivery
14	Lead	Inspire	Corporate Vision
13	Advance	Position	Corporate Planning
12	Integrate-Transform	Empower-Compel	Develop Programme / Business Line(s)
11	Innovate	Advocate	Define Project Cycle
10	Adapt	Persuade	Adapt Project Cycle
9	Analyze	Collaborate	Manage Project Cycle
8	Apply Basic Concepts	Acquire	Understand Project Cycle
7	Manage Integrated Processes	Align	Sustain Services
6	Ensure Process Integrity	Advise	Sustain Standards
5	Execute Intricate Transactions	Inform	Prioritize and Select
4	Process Basic Transactions	Inform	Organize Basic Information
3	Provide General Support	Exchange	Present
2	Provide Mechanical Support	Aware	Consistent Repetition
1	Provide Physical Support	Aware	Consistent Repetition

birches
group

Appliquer les niveaux BG à l'IPPF

BG Level	Africa (Kenya)	Arab World (Tunisia)	Central Office - UK	Europe Network (Belgium)	SARO (India)	EASARO (Tij)	ESEARO (Malaysia)
BG-15			Director General (5)				
BG-13	Regional Director (0)	Regional Director (0)	Director Programme Delivery & Capacity Sharing (5) Director People, Organisation & Culture (5) Director External Relations (0) Director Finance & Technology (0)	Regional Director (5)	Regional Director (5)		Regional Director (5)
BG-12	Head of ARO sub-office to AU (A1) Head of Programmes (A1) Head of External Relations and Communication (A1) Head of Strategy, Organisational Development and Governance (A1) Head of Regional Director Office (A1)		Chief Medical Advisor (1) Director Advocacy (1) Director Governance & Accreditation (1) Director Legal Risk & Compliance (1) Director Site Decides Unit (1) Director Strategic Partnerships & Development (1) Financial Controller (1) Humanitarian Director (1) Project Director WISH (5)	European Engagement Director (5) Programme & Performance Director (5)	Director of Finance & Operations (Director) Director, Knowledge Information Systems & Technology (1/Director) Director of Programme (1)	Director of Programmes and Operations of the Pacific (1)	Director of Programmes (5B) Director - Strategic Partnership, Advocacy & External Affairs (5B)
BG-11			Head of Safe Action Abortion Fund (2) Head of Supply Chain (1) Head of M&I (1)			Deputy Director Humanitarian (2)	Director Finance & Operations (5A)

Numbers or letters in parentheses indicate local rank or grade level under prior systems



Données du marché

Afin de faire une comparaison du marché, il est nécessaire de « mettre en adéquation » les postes de l'IPPF avec les emplois figurant dans les études de marché. Pour ce projet, nous nous sommes servis de *l'Enquête mondiale sur les salaires pratiqués dans les ONG du Birches Group*, qui vise à mesurer le vaste marché mondial des cadres supérieurs et des experts du secteur des ONG internationales. C'est le marché sur lequel l'IPPF recrute ses meilleurs talents.

Le marché étudié dans l'enquête consiste en des postes recrutés au niveau international et comprend des données relatives aux postes localisés aux sièges ainsi que sur le terrain. Alors que de nombreux titulaires de postes dans l'enquête peuvent avoir un statut international ou d'expatrié, les données de l'enquête ne tiennent pas compte des indemnités et avantages des expatriés. La plupart des organisations participant à l'enquête ont leur siège social aux États-Unis ou en Europe.

La liste des cinquante-cinq (55) participants à l'enquête se trouve à la page suivante. Les comparateurs représentent un large éventail d'ONG internationales actives dans sur des secteurs très divers.



Comparteurs internationaux sur le marché

International NGO Market

<ul style="list-style-type: none"> • Abt Associates • ACCI/VOCA • Action Against Hunger • Action Against Hunger-USA • American Bar Association, Rule of Law Initiative • Asia Foundation, The • Bill and Melinda Gates Foundation, The • Catholic Relief Services • Christian Blind Mission e. V. • Church World Service • CLASP • Concern Worldwide • Counterpart International • DanChurchAid • Danish Refugee Council • Elizabeth Glaser Pediatric AIDS Foundation • FHI 360 • Food for the Hungry • Global Communities • Helen Keller International • Habitat for Humanity International 	<ul style="list-style-type: none"> • HOPE International • ICAP, Columbia University • International Foundation for Electoral Systems • Innovations for Poverty Action • International Medical Corps • International Rescue Committee • International Training and Education Center for Health (I-TECH) • International Youth Foundation • International Orthodox Christian Charities (IOCC) • International Research & Exchanges Board (IREX) • Malaria Consortium • Management Sciences for Health • Médecins Sans Frontières (MSF) International • Near East Foundation • Norwegian Refugee Council • Oxfam International • Pact Inc • Pathfinder International • Plan International, Inc. • Public Health Institute 	<ul style="list-style-type: none"> • RECOFTC - The Center for People and Forests • Relief International • RTI International • Save the Children International • Tearfund • TechnoServe • Trias vzw • VSO • We World-GVC • Winrock International • World Resources Institute • World Vision International • WWF – World Wide Fund For Nature
---	--	--



Adéquation avec les données du marché

Le «niveau BG» déterminé lors de l'étape d'évaluation des emplois est utilisé pour associer les données du marché à chaque poste de l'IPPF. Nous avons fait une moyenne des données de l'IPPF par niveau BG puis les avons comparé à différentes positions de marché.

L'analyse montre la fourchette du marché pour les 50^{ème}, 75^{ème} et 90^{ème} centiles.

Nous avons *estimé* le centile approximatif que les données de l'IPPF représentent, indiquant la force relative de la rémunération de l'IPPF par rapport au marché.

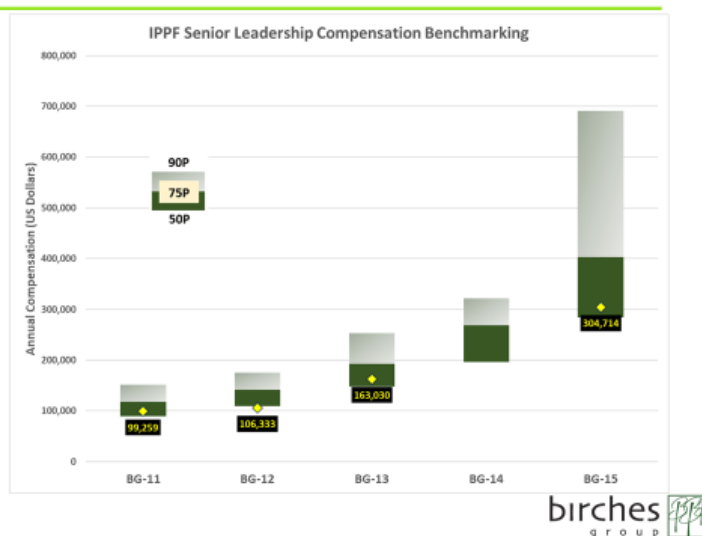


Synthèse des résultats

- Par niveau, la position estimée sur le marché est la suivante :

Grade	Centile	Nombre
BG-15	54 th	1
BG-13	58 th	9
BG-12	45 th	19
BG-11	58 th	5

- La position moyenne globale de l'IPPF sur le marché (pondérée par le nombre de postes) se situe au 50^{ème} centile



Evaluation globale de l'organisation sur le marché

L'IPPF a également demandé au Birches Group d'évaluer la position globale sur le marché de l'ensemble de l'organisation à tous les niveaux et sur tous les sites. Dans cette section, nous présentons les résultats de cette analyse.

Il est important de noter que cette analyse doit être considérée comme préliminaire, car nous n'avons pas eu suffisamment de temps pour appliquer nos processus habituels de contrôle de qualité aux données reçues de l'IPPF. Dans le cadre des travaux en cours prévus au cours des trois prochains mois, Birches Group actualisera et affinera ces résultats.

Une liste des participants à l'enquête se trouve à l'annexe 1.

Synthèse de la position globale de l'IPPF sur le marché

Ce graphique compare les données de l'IPPF au marché. Une valeur de 100 indique que l'IPPF est pleinement compétitive au centile désigné.

Les valeurs *supérieures ou inférieures* à 100 indiquent le pourcentage au-dessus ou en dessous du marché (par exemple, 93,3 pour l'Europe indique que la moyenne de l'IPPF est de 93,3% de la valeur du 50e centile).

Au 50e centile, l'IPPF est compétitive sur la plupart des marchés, à l'exception de la Malaisie et de Fidji. La région Afrique de l'IPPF, au 75e centile, est également très compétitive.

Il est important de noter que ces données seront actualisées au cours du projet et qu'un groupe spécifique de comparateurs sera identifié et utilisé pour représenter le marché. Cela modifiera probablement les positions de marché rapportées.

Country/Regional Office	Salaries vs 50 th Percentile	Salaries vs 75 th Percentile
Africa (Kenya)	137.5	123.7
Arab World (Tunisia)	113.2	77.9
Central Office (UK)*	112.6	94.7
Europe Network (Belgium)	93.3	67.8
SARO (India)	117.1	84.4
ESEARO (Fiji)	70.9	41.4
ESEARO (Malaysia)	77.7	56.6

Data source is Birches Group NGO Local Pay surveys in all locations except Fiji, where we used the Birches Group Multisector Survey

Survey participants are shown in Annex 2

UK data is weighted by incumbent population; other locations unweighted



Observations

Les pratiques historiques de l'IPPF ont abouti à huit approches différentes de paquet salarial. Avec la formation d'un Secrétariat unifié, nous devons développer une structure des emplois qui sera appliquée de manière cohérente dans tous nos bureaux ainsi qu'une structure salariale pour chaque région conçue selon une philosophie et une approche communes. La mission en cours avec le groupe Birches vise à fournir une telle solution.

Chaque fois que des changements importants sont apportés à quelque chose d'aussi fondamental que le système de rémunération, il y aura des défis et remises en question. Des étapes de transition seront alors nécessaires pour s'assurer de l'équité et de la conformité de la mise en œuvre de la nouvelle approche.

Nous sommes heureux de travailler avec l'IPPF sur ce projet et également impatients de compléter notre mission dans les mois à venir.



Annexe 1 – Participants aux enquêtes locales

Kenya - October 2020 (NGO Local Pay)	Tunisia - October 2020 (NGO Local Pay)	United Kingdom - October 2020 (NGO Local Pay)
<p>List of Participants</p> <p>ABT Associates ACDVOCA ACF International ACF International (HARD) AdoptAid International Africa Enterprise Challenge Fund (AEFCF) Alkerm Health Foundation (AHF) Aga Khan Foundation (AKF) Aga Khan University (AKU) AIDS Healthcare Foundation Brooke, The CAFOD Catholic Medical Mission Board (CMMB) Catholic Relief Services (CRS) CBM International Center for Health Solutions Center for Reproductive Rights Center for International Dialogue CISP and International Christian Aid Church World Service - RCP Program Church World Service - RSC Program Clinton Health Access Initiative (CHAI) Compassion International Concern Worldwide Compassion International EasychurchAid Danish Refugee Council Dukedom Emergency Aid EgenciaHealth FarmAid Africa Fast 999 Fast For the Hungry (F4H) Fast Foundation Fast4Habitat Foundation, The GAL/Mail GateCrunch Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN) Habitat for Humanity International Heifer International Heifer Relief International (HRI) HilPage International Henry M. Jackson Foundation (HMJRF) Henry M. Jackson Foundation (HMJRF) - Regional Office Hemans & Robinson ICAP - Columbia University Emergent International Apat International Center for Tropical Agriculture (CIAT) International Committee of the Red Cross (ICRC) International Livestock Research Institute (ILRI) International Trade Centre (ITC) International Rescue Committee (IRC) International Rescue Committee (IRC) - HRUB International Union for Conservation of Nature (IUCN) Marketplace International</p> <p>Immending in Children and their Families Janet Refugee Services Land O'Lakes Veterinary Long Water International Long Water International - Regional Office Malaria Elimination Consortium (MEC) Management Sciences for Health (MSH) Management Systems International (MSI) Mikati Mimande Central Committee (MCC) Mimande Economic Development Associates (MEDA) Nabat Nabat National Resource Governance Institute (NRGI) Norwegian Church Aid (NCA) Norwegian Refugee Council (NRC) Nubia International Oxfam East Oxfam GB PATH Patriarch International PCI Plan International Plan International Population Services International ReliefPoint International Reel International Rockefeller Foundation Rust Capital RTI International Safarid Saferlife Children International Send A Care Shawaniya Development Organization Sightsavers SOS Children's Villages International Solidarity Center SOS Children's Villages International (Regional Office) SOS Children's Villages International (Regional Office) Shining Hope for Families (SHF) - Child Ten Joseph Refugee Africa TheLund TechnoServe Tere dos Homens Netherlands The Nature Conservancy (TNC) ThruKWI United Rice Services Association Vi Agroforestry Village Enterprise VSO International VSO International VSO International World Agroforestry Centre (ICRAF) World Council World Vision International World Vision International (WVI) World Vision Kenya - Somalia Program World Vision Kenya - Somalia Program</p>	<p>List of Participants</p> <p>Comité international de la Croix-Rouge (CICR) Danish Refugee Council Deloitte Consulting Overseas Projects FHI 360 International Center for Agricultural Research in the Dry Areas International Center for Agricultural Research in the Dry Areas International Rescue Committee (IRC) National Democratic Institute National Resources Governance Institute (NRGI) Open Society Foundations Oxfam Navb Solidarity Center SOS Children's Villages International SPARK</p>	<p>List of Participants</p> <p>CBM International GAIN International Committee of the Red Cross (ICRC) International Rescue Committee (IRC) Malaria Consortium Marie Stopes International mothers2mothers Open Society Foundations (OSF) Plan International Practical Action Relief International Right To Play Saferworld Save the Children International SOS Children's Villages International United Bible Societies Association Water for People World Resources Institute</p>



Annexe 1 – Participants aux enquêtes locales (2)

Belgium - October 2020 (NGO Local Pay)	India - October 2020 (NGO Local Pay)
<p>List of Participants</p> <p>Bioversity International CARE International Conservation International Danish Refugee Council (DRC) International Committee of the Red Cross (ICRC) International Crisis Group International Rescue Committee (IRC) Open Society Foundation Oxfam International Saferworld Save the Children International Search for Common Ground Trias</p>	<p>List of Participants</p> <p>ABT Associates Action International ACDI/VOCA ADRA Aga Khan Agency for Habitat (AKAH) Aga Khan Foundation (AKF) Aga Khan Health Services (AKHS) AIDS Healthcare Foundation Alma Vision Asia Foundation, The Brooke, The Catholic Relief Services (CRS) CBM International Change.org ChildFund International Children Believe Fund Children International Clinton Health Access Initiative (CHAI) Edify Eduto Ford Foundation, The Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN) Habitat for Humanity Heifer International ID Insight Institute for Transportation & Development Policy Institute of International Education (IE)</p> <p>International Committee of the Red Cross (ICRC) International Food Policy Research Institute (IFPRI) International Maize and Wheat Improvement Center (CIMMYT) International Potato Center (CIP) International Rice Research Institute (IRRI) International Union for Conservation of Nature (IUCN) Jhpiego Kindermothite Living Water International Lutheran World Relief Namati Nutrition International Orbis International PATH Patfinder International PCI Plan International RTI International Sightsavers Splash International SWISSAID TechnoServe VSO International World Agroforestry Centre (ICRAF) World Resources Institute (WRI) World Vision International</p>



Annexe 1 – Participants aux enquêtes locales (3)

Fiji - October 2020 (Multisector)

List of Participants

Asian Development Bank (ADB)
Australia and New Zealand Banking Group Ltd. (ANZ)
Australian Department of Foreign Affairs and Trade (DFAT)
Conservation International
Corporation of the Presiding Bishop (CPB)
Embassy of the United States
European Union
International Committee of the Red Cross (ICRC)
International Union for Conservation of Nature (IUCN)
Ministry of Economy
Oxfam Australia
Pacific Community (SPC)
Pacific Islands Forum Secretariat
United Nations
Wildlife Conservation Society
World Bank
World Wide Fund for Nature

Malaysia - October 2020 (NGO Local Pay)

List of Participants

Asia Foundation, The
Food for the Hungry
Greenpeace
International Committee of the Red Cross (ICRC)
International Rescue Committee (IRC)
RTI International
World Vision International Global Centre
World Wide Fund for Nature
WorldFish