

Conseil d'administration
2-3 décembre 2021

En référence au point 6 de
l'ordre du jour

Point à l'ordre du jour : Rapport du Comité technique d'allocation des ressources (CTAR) au CA

Synthèse :

Rapport du CTAR au CA

Le **CTAR** fait ici part de ses réflexions et recommandations à l'intention du Conseil d'administration sur la première année de mise en œuvre du nouveau modèle d'allocation des ressources pour les **Flux 1, 2** et 3.

Afin de formuler ces réflexions, le **CTAR** s'est réuni cinq fois au cours de l'année 2021 en vue de suivre le nouveau modèle d'allocation des ressources de l'IPPF au cours de son année pilote et inaugurale - y compris l'analyse du portefeuille de chacun des trois **Flux** du processus et une revue de tous les modèles qui furent communiqués aux Associations membres (AM). Certains membres ont également assisté aux séminaires organisés par *Redstone consulting* pour présenter les nouveaux process aux AM. De même, les membres du **CTAR** ont eu des discussions avec le Secrétariat de l'IPPF et le président de l'équipe de révision technique (ERT) pour obtenir des informations supplémentaires et tester leurs hypothèses.

Action requise :

Le Conseil de noter le rapport.

Le **CTAR** est très satisfait du process inaugural mis en place par le Secrétariat pour mettre en œuvre les trois **Flux** et de la robustesse du processus de révision. En ce qui concerne l'allocation des fonds non restreints aux AM, le Comité est enchanté de voir le début d'une approche qui s'appuie sur des données car le processus n'était pas vraiment transparent dans le passé.

I. RESUME EXECUTIF

Flux 1 :

- Le **CTAR** recommande fortement que les dispositifs de retours d'information des AM soient institutionnalisés tout au long du processus d'allocation du Flux 1.
- Au fur et à mesure du déploiement du plan triennal, le **CTAR** recommande que les demandes de business plans restent simples et que davantage de temps soit accordé à leur élaboration.
- Le **CTAR** approuve le consensus selon lequel la formule de financement est à présent exacte et reconnaît qu'il est de son devoir de la suivre et surveiller aujourd'hui et demain.
- Le **CTAR** reconnaît que la collecte de données supplémentaires pourrait aider à mieux différencier les catégories de dépenses des AM afin d'améliorer l'efficacité du financement.
- Le **CTAR** sanctionne les dispositifs de surveillance actuels de l'IPPF et suggère que des mesures de responsabilité supplémentaires soient mises en place vers la fin du cycle triennal de financement.
- Le **CTAR** approuve les recommandations visant à améliorer la gestion de l'ERT (*équipe de revue technique*) en augmentant le ratio d'examineurs externes / examineurs internes et en enrichissant la diversité linguistique de l'ERT.

Flux 2 :

- Le **CTAR** reconnaît la capacité de ce **Flux** à encourager une collaboration plus vive au sein de la Fédération et à s'attaquer à d'encore plus énormes défis émergents et systémiques.

Flux 3 :

- Le **CTAR** recommande un langage explicite eu égard à l'action humanitaire dans le cadre du Flux 3 afin de rehausser le profil de l'IPPF chez les donateurs et les partenaires humanitaires.
- Le **CTAR** encourage l'IPPF à améliorer la prise de conscience des AM de la disponibilité de ce Flux et à entreprendre des efforts pour réduire le temps nécessaire au déboursement des fonds.

II. RAPPORT COMPLET

Flux 1

Le **CTAR** a évalué la mise à l'essai de la nouvelle formule d'allocation des ressources afin d'en déterminer l'équité et l'adéquation pour les AM avant d'en recommander la mise en place sur 3 ans. En cela, le comité reconnaît qu'une partie de son rôle consiste à s'assurer que les changements que vivront les AM ne soient pas trop perturbants.

Le **CTAR** confirme que le nouveau processus d'allocation a augmenté la transparence du financement et a amélioré la collaboration au sein de la Fédération.

Le **CTAR** sanctionne les retours fournis par l'ERT pour améliorer ce processus, le modèle de business plan et le processus de révision étant mis à jour pour tenir compte du cycle triennal.

Analyse des Business Plans

Le **CTAR** accuse réception de l'ensemble des données fournies par l'analyse des business plans du Flux 1 qui éclairera le travail au cours des prochaines années. Le comité note qu'elle permet d'avoir un instantané global des plans et activités des AM, d'identifier les tendances en matière de distribution des fonds et de lieux/secteurs d'investissement des donateurs, et que l'analyse peut également informer pour la première fois le planning stratégique de l'IPPF ainsi qu'à l'échelon des AM. Le **CTAR** apprécie le nouvel ensemble de données issu du processus qui aidera considérablement à comprendre les écarts et les défis.

1. Le process permettant aux associations membres de fournir des retours d'information est en cours de création

- Le **CTAR** observe qu'il n'y a pas actuellement suffisamment de dispositifs formels de retours d'information incorporés chez les AM dans le cadre du Flux 1 et demande au Secrétariat d'inclure de tels dispositifs à chaque étape du processus afin de pouvoir mesurer les expériences, les défis et les recommandations des AM. Le **CTAR** souligne l'importance de retours d'information réguliers des AM afin de respecter l'approche centrée sur les AM de l'IPPF, de créer un sentiment d'appartenance chez celles-ci et d'assumer leur responsabilité en faisant des suggestions au Conseil dans le meilleur intérêt des AM.
- Le **CTAR** note que les AM ont apprécié la brièveté et la simplicité des formulaires des business plans de la 1^{ère} année et recommande que le processus reste raisonnablement simple pour les plans triennaux.
- Le **CTAR** apprécie d'apprendre que les AM ont suggéré d'avoir plus de temps pendant le processus de développement des business plans. Cela leur permettrait de compléter ces plans plus facilement et à l'ERT d'entreprendre leurs révisions.

2. Exactitude de la formule de financement

- Le **CTAR** a discuté en détail de la formule développée par Redstone Consulting en consultation avec le Secrétariat. Le comité dit avoir confiance dans l'utilité de la formule et reconnaît qu'elle fonctionne actuellement sur la base de variables soigneusement considérées. Il reconnaît également la nécessité d'évaluer la valeur accordée à chaque variable au cours de l'exercice prochain, comme par exemple la priorité relative accordée aux besoins et à la performance des AM.

- Il reconnaît que la formule peut ne pas capter les chocs à court terme, comme la réduction soudaine des financements due à une pandémie ou à une réduction par un donateur de son financement ; toutefois, le processus de revue du Secrétariat tient compte de ces changements soudains et peut compenser la plupart des dommages. La conclusion du **CTAR** c'est que la formule fonctionne mais qu'elle a besoin de ces garde-fous.
- Le **CTAR** se demande s'il est nécessaire de stipuler un pourcentage minimum d'activités à intégrer (par exemple, un pourcentage minimum d'activités de plaidoyer, programmatiques ou de renforcement des capacités). Tout en reconnaissant que le financement de base est particulièrement flexible en raison du contexte très différent de chaque AM, le comité soutient la recommandation de l'ERT selon laquelle, lors de l'examen des business plans triennaux il est nécessaire d'évaluer/considérer les lacunes des plans et de prendre des décisions au cas par cas.
- Suite à une question concernant l'allocation des dépenses des AM et la plus petite proportion allouée aux produits par rapport aux activités moins tangibles, le **CTAR** suggère qu'il est nécessaire de disposer de plus d'analyse à l'avenir afin de mieux comprendre les dépenses des AM et de pouvoir les différencier dans les diverses catégories de dépenses - dont l'analyse du financement des RH en matière de coordination des activités et de prestation des services.
- Le **CTAR** complimente la **carte de chaleur** développée pour le Flux 1 et qui permet de visualiser la levée de fonds totale des AM par rapport aux besoins du pays. Le comité reconnaît l'utilité de la carte de chaleur qui permet de visualiser et de comprendre un certain nombre de variables qui peuvent être utilisées pour signaler les pays devant faire l'objet d'une analyse plus approfondie. Il sera important de comprendre si les modèles qui fonctionnent bien dans un certain contexte (par exemple, le marketing social dans les pays d'Amérique latine) peuvent être adaptés et adoptés dans d'autres contextes, et l'IPPF devrait peut-être y réfléchir.
- Le **CTAR** observe que les AM les plus grandes et les mieux établies peuvent être considérées comme plus efficaces. Cependant, il est probable que les AM plus petites travaillent dans des zones plus difficiles et ont davantage besoin de la contribution de l'IPPF. Le comité a également parlé du fait que dans certains contextes, l'IPPF est en pratique le fournisseur principal ou le seul fournisseur actif. De ce fait, le **CTAR** reconnaît qu'il faut accorder plus d'attention aux pays où l'IPPF détient une grande part de marché ou est la seule OSC prestataire/fournisseur crédible plutôt qu'aux pays où se trouvent les plus grandes AM.
- Le **CTAR** est conscient des difficultés à s'assurer que les AM entreprennent les activités mentionnées dans leurs business plans et sanctionne les processus institutionnalisés de suivi, d'évaluation et d'audit de l'IPPF pour s'assurer qu'il faille rendre des comptes de toute utilisation de fonds.

3. **Gestion de l'ERT**

- Le **CTAR** accepte les recommandations de l'ERT à la direction et approuve la poursuite du soutien de l'ERT.
- Le **CTAR** souligne être tout à fait d'accord avec la recommandation de modifier la composition de l'ERT en augmentant le nombre de membres externes. Le **CTAR** suggère un ratio de 10:6 tout en reconnaissant les avantages de garantir la présence d'un nombre suffisant de membres internes pour favoriser une meilleure collaboration au sein de la Fédération.
- Le **CTAR** réitère la nécessité de disposer de diverses compétences linguistiques parmi les examinateurs afin d'accroître l'efficacité, réduire le coût des traductions et gagner du temps.
- Le **CTAR** conclut que l'ERT a fait un excellent travail en matière d'examen des business plans et en ce qui concerne l'impartialité en veillant à ce que le personnel du Secrétariat soit affecté à l'examen des business plans des régions autres que la leur pour garantir l'objectivité ; il reconnaît cependant que l'examen des plans triennaux pourrait gagner en rigueur.

4. Format des business plans

- Le **CTAR** est entièrement d'accord avec la plupart des recommandations de l'ERT, en particulier en ce qui concerne l'analyse des risques, le lien entre les business plans et la performance, et le plan triennal qui favorise d'une part l'alignement sur la stratégie globale et d'autre part la continuité, assurant ainsi une approche plus programmatique pour suivre les tendances qui peuvent être ensuite liées à de futures allocations.
- Le **CTAR** est également tout à fait d'accord avec la recommandation concernant un plan modèle qui pouvant être utilisé comme ligne directrice pour fournir un moyen rapide de renforcer les capacités internes, ce qui est particulièrement utile en cas de rotation du personnel.
- Le **CTAR** recommande vivement à la direction de l'IPPF de veiller à ce que les conclusions de l'ERT visant à améliorer le processus soient intégrées au cycle triennal.

Autres

- Le **CTAR** note l'importance d'utiliser le modèle réussi d'entreprise sociale en Colombie et au Salvador qu'il faudrait tester et extrapoler ailleurs.
- Pour renforcer les dispositifs de responsabilité établis dans les processus d'audit, le **CTAR** recommande qu'un dispositif de surveillance supplémentaire soit introduit vers la fin du plan triennal.
 - Il suggère que pour réduire les coûts associés, et plutôt que d'effectuer une inspection formelle, ce dispositif de surveillance soit mis en place par le personnel de pays voisins, ce qui irait dans le sens d'un renforcement mutuel des capacités.
 - Il accueille favorablement la perspective d'intégrer ce dispositif au cycle d'accréditation.

Flux 2 – Fonds stratégique

Rôle du **CTAR** :

- Superviser les process et résultats du Flux 2
- Superviser l'élaboration de recommandations relatives à la révision des lignes directrices du Flux 2 et du portefeuille annuel afin d'optimiser l'efficacité et d'assurer le respect des délais.
- Améliorer la qualité et augmenter l'impact des subventions du Flux 2 mais aussi s'assurer qu'il suit le processus convenu.

- Le **CTAR** a examiné l'analyse du portefeuille du Flux 2 et reconnaît la capacité de celui-ci à encourager les actions de collaboration au sein du Secrétariat tout en offrant à l'IPPF le potentiel de nouvelles opportunités qui abordent des questions plus importantes et stratégiques.
- Le **CTAR** reconnaît que, bien que ce Flux cible principalement les membres existants, il permet également de créer de nouveaux partenariats stratégiques par le biais des centres d'affaires et des subventions de réponse rapide.
- Le **CTAR** suggère que pour les années à venir, le Secrétariat devrait faire des efforts supplémentaires pour informer pleinement les AM sur tous les canaux de financement possibles disponibles de ce Flux.

Flux 3 – Fonds d'urgence

Rôle du **CTAR** :

- Superviser le processus/les lignes directrices adoptés pour l'octroi de subventions d'urgence dans le cadre du Flux 3.
- Superviser l'élaboration de recommandations pour les révisions des directives du Flux 3 visant à optimiser l'efficacité, assurer la rapidité, améliorer la qualité et augmenter l'impact des subventions de ce Flux.

Le **CTAR** salue le succès apparent de l'allocation des fonds dans l'espace humanitaire. Les recommandations suivantes ont été faites :

1. Etayer le profil humanitaire de l'IPPF

Le **CTAR** note que le Flux 3 s'appelle « fonds d'urgences" plutôt que « fonds humanitaire", même si l'objectif du financement est aujourd'hui limité à l'humanitaire (c'est-à-dire aux catastrophes soudaines, aux conflits prolongés, aux crises, etc.), plutôt qu'un financement d'urgence général (comme les urgences programmatiques).

Le **CTAR** explique que l'IPPF ferait bien d'être audacieuse et de présenter ce Flux comme humanitaire, en mettant l'accent sur les principes humanitaires, les partenaires, etc.... plutôt que de se contenter de « SDRS dans les contextes humanitaires ».

Ceci est important si l'IPPF aspire à attirer un financement humanitaire significatif (qui est en grande partie fourni par des Flux de donateurs distincts des Flux de stabilisation ou de développement). L'IPPF pourrait faire un effort plus important pour présenter le Flux 3 comme une réponse humanitaire, développée en coordination (ou en partenariat) avec des acteurs humanitaires établis.

Le **CTAR** note que l'IPPF devrait s'efforcer d'accroître son profil parmi les partenaires humanitaires et de mieux comprendre comment opérer dans ce domaine, notamment par le biais des clusters santé et des groupes de travail et plateformes de coordination pertinents.

2. Sensibiliser les AM à la disponibilité d'un financement humanitaire

Le **CTAR** a observé que de nombreuses AM n'étaient pas au courant de la disponibilité du Flux 3 lors de la récente table ronde humanitaire. A ce titre, un partage d'information/une sensibilisation supplémentaire est nécessaire pour accroître la sensibilisation à ce Flux de financement au sein de la Fédération.

3. Réduire le délai de décaissement des fonds du flux 3

Le **CTAR** a noté le temps nécessaire entre la préparation d'une proposition et le décaissement des subventions et recommande que des efforts soient faits pour accélérer le processus de décaissement afin de mieux répondre aux urgences sur le terrain. Le **CTAR** approuve les dispositifs suggérés par l'IPPF à cet effet, à savoir entreprendre des orientations supplémentaires à l'intention des AM sur la programmation humanitaire et faire en sorte que Secrétariat ait une meilleure connaissance des lignes directrices afin de soutenir les AM.

En conclusion, le **CTAR** tient à remercier le Secrétariat pour l'énorme travail entrepris pour établir le nouveau système d'allocation des ressources et pour sa réceptivité aux discussions sur la manière d'améliorer le process.