

Rapport au Conseil d'administration sur l'alignement du Secrétariat

Introduction

Suite à l'approbation retentissante du nouveau cadre stratégique, le Secrétariat doit procéder à des changements stratégiques pour transformer son mode de fonctionnement. Nous en avons discuté en décembre, et vous nous avez dit que ce changement ne doit être ni progressif ni manquer de conviction. Nous ne pouvons pas nous présenter comme une Fédération d'associations membres se consacrant au renforcement de l'équité, à la promotion de l'antiracisme et au démantèlement du colonialisme sans fondamentalement recalibrer, d'une part, la manière dont le Secrétariat soutient les AM et, d'autre part, la façon dont nous défendons les droits et la justice en matière de sexualité et de reproduction.

Nous avons adopté une approche rigoureuse et réfléchie pour concevoir un Secrétariat qui soutienne les quatre piliers stratégiques (*Centrer les soins sur la personne, Faire évoluer l'agenda de la sexualité, Solidarité en faveur du changement, Nourrir la Fédération*) sur lesquels s'appuie notre stratégie ***Mobilisons-nous***.

Ce papier présente la manière dont nous avons traduit les six principes que nous avons communiqués au Conseil d'administration en décembre 2022 ainsi que le processus suivi jusqu'à présent.

Notre structure s'articule ainsi autour de trois « client-e-s » principaux : les client-e-s des AM, les client-e-s externes et les client-e-s internes ; ce afin de nous donner une optique claire et d'éliminer toute forme de cloisonnement qui entrave le progrès.

Principe 1 : *Nous allons transformer notre approche des activités tournées vers les AM*

Principaux changements	Comment cela améliore la performance du Secrétariat
<ul style="list-style-type: none">• Pour la première fois, rassemblement de toutes les activités tournées vers les AM, facilitant soutien et croissance• Création du rôle d'architecte de la coopération (AdC) pour comprendre, cartographier, suivre et soutenir les AM• Nouvelle unité globale de la pérennité pour aider les AM en matière de <i>business models</i>, d'innovation, de financement et d'entreprise sociale.	<ul style="list-style-type: none">• Une compréhension et un aperçu plus approfondis des AM pour mieux planifier, prioriser, soutenir leur travail et encourager le partage des capacités• Suivre les progrès et évaluer la performance, en utilisant systématiquement des données et des infos/faits avérés pour éclairer programmes et prise de décision• Une compréhension des environnements nationaux pour surveiller/traquer l'opposition et

<ul style="list-style-type: none"> • Eu égard à l'expertise technique, les AM sont aux commandes, le Secrétariat étant chargé du « <i>thought leadership</i> » (ou <i>leadership d'expertise</i>) dans des domaines spécifiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • préparer des réponses ciblées aux besoins des AM • Conseiller et soutenir les AM en améliorant systèmes et gestion de données.
---	---

Principe 2 : Nous *allons transformer notre approche des activités tournées vers l'extérieur*

Principaux changements	Comment cela améliore la performance du Secrétariat
<ul style="list-style-type: none"> • Intégration du <i>Programme d'accélération du mouvement</i> • Capacité à développer des partenariats stratégiques et disruptifs avec les réseaux communautaires et entre secteurs • Capacité à développer le programme états-unien de dons individuels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construction d'un récit IPPF pour gagner cœurs et esprits • Une coordination ciblée sur la collecte de renseignements et la lutte contre l'opposition • Une approche holistique qui génère davantage de victoires politiques et législatives.

Principe 3 : *Nous améliorons l'efficacité de nos activités en interne*

Principaux changements	Comment cela améliore la performance du Secrétariat
<ul style="list-style-type: none"> • Les rôles sont partagés entre zones géographiques, et non dupliqués dans les régions • Un pôle financier est établi à Delhi au service de tout le Secrétariat. 	<ul style="list-style-type: none"> • La nouvelle structure est rationalisée et plus efficace • Des systèmes de contrôles renforcés et cohérents avec un meilleur accès aux données.

Principe 4 : *Nous nous appuyerons sur notre Secrétariat unifié pour soutenir la localisation et le transfert de pouvoirs*

Principaux changements	Comment cela améliore la performance du Secrétariat
<ul style="list-style-type: none"> • Les programmes sont intégrés et localisés près des AM, sauf si un donateur exige qu'ils se trouvent dans un endroit précis • Chaque Directrice régionale dirige une fonction mondiale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Davantage de postes sont plus proches des AM, avec plus de personnel dans les régions • Nous conservons nos six Bureaux régionaux afin de rester aussi proche que possible des AM.

Principe 5 : *Nous incarnons le changement que nous voulons voir*

Principaux changements	Comment cela améliore la performance du Secrétariat
<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement d'une main-d'œuvre représentative de toutes les orientations sexuelles, identités et expressions de genre 	<ul style="list-style-type: none"> • Nous devenons un Secrétariat plus diversifié et intergénérationnel

<ul style="list-style-type: none"> • Création de postes et de plans de carrière pour les jeunes • Création d'un poste permanent à temps plein de coordinateur de la lutte contre le racisme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nous nous efforçons d'augmenter le nombre de jeunes de 25 ans [et moins] au moins à 5 % [du personnel au sein du Secrétariat] • Effort concerté pour mettre au point et en œuvre notre programme de lutte contre le racisme.
--	---

Principe 6 : *Nous investissons dans les nouveaux domaines clés de la stratégie et restons dans les limites de nos objectifs de coûts. Pas plus de 30% de nos fonds non restreints ne financent le Secrétariat.*

À l'heure actuelle, l'objectif de coût de 30 % maximum des recettes non restreintes pour financer le Secrétariat **ne sera pas atteint**, mais nous restons dans les 33 % du budget de transition approuvé pour 2023.

Il ne s'agit pas ici d'une restructuration ou d'une réduction classique d'effectifs mais bien d'un réalignement, d'un changement vers une manière totalement différente de travailler ensemble, afin d'aider les associations membres dans leur travail et leurs activités et, à travers elles, les communautés et les pays dans lesquels nous vivons.

Le plan du changement

Date	Quoi
18 janvier 2023	Propositions communiquées au Secrétariat afin de lancer la consultation
20 février 2023	Fin des retours sur les propositions
28 février 2023	L'équipe de direction communique les décisions sur la structure
Mars 2023	Recrutement en interne
Avril 2023	Recrutement à l'extérieur si besoin est
Juin 2023	Fin de l'audit externe
Septembre 2023	Échéancier indicative pour le nouveau pôle financier à Delhi

Ce sont les membres de l'équipe de direction qui conduisent le processus de changement dans leurs régions et divisions respectives. Un-e consultant-e RH externe expérimenté-e en matière de changement, issu-e de chacune des régions, soutient chaque DR dans le processus et travaille au sein d'une équipe RH du changement pour garantir cohérence et logique. Nous avons également fait appel à des cabinets d'avocats locaux pour nous assurer que nous gérons le processus de manière appropriée pour nos collègues.

Ces propositions ont des conséquences importantes pour nos collègues, puisque près de 34 % d'entre elles et eux (102 personnes) risquent d'être licencié-e-s dans l'ensemble du Secrétariat.

L'attention envers nos collègues

Nous sommes très conscients de l'impact sur nos collègues et nous sommes engagés à les traiter avec attention et considération tout au long de cette période pleine d'incertitudes.

Nous promovons un programme d'assistance aux employés disponible dans chaque région et offrant un soutien psychologique et des conseils sur une toute une série de questionnements que d'aucuns pourraient se poser. Lors de la sélection des prestataires de ce programme d'aide, nous avons veillé à ce qu'ils/elles aient une bonne compréhension du contexte local, qu'ils/elles soient localisés dans la région ou aussi près que possible et qu'ils/elles parlent les langues de nos collègues de cette région.

Nous avons identifié les employé-e-s vulnérables (dans la mesure du possible) et les DR et Directeur-ice-s de division, avec le soutien des RH ou des consultants, sont en pourparlers avec ces employé-e-s afin de mettre en place un soutien/plan approprié.

Nous cherchons à limiter les licenciements dans la mesure du possible, en faisant passer des entretiens aux personnes à risque qui sont prioritaires pour les nouveaux postes vacants.

Les DR et Directeur-ice-s de divisions sont disponibles et discutent avec leurs équipes pour leur offrir un soutien, y compris des pauses et du temps libre pour favoriser leur santé mentale.

Nous avons créé un site Web du Secrétariat sur cette transformation auquel toutes les personnes impliquées dans ce process peuvent accéder (ordi et/ou téléphone). Ce site permet d'accéder à des informations sur les propositions, les organigrammes, les fiches de postes, l'accès direct au programme d'assistance aux employés, les questions fréquemment posées, les actualisations des étapes et les avancées du process. On y trouve également un portail permettant aux collègues de poser des questions, de faire part de leurs préoccupations, de faire des suggestions et de présenter des propositions, et d'avoir aussi un accès direct au comité d'entreprise.

Depuis sa mise en place, le site a reçu la visite de 287 utilisateurs (il y a un peu plus de 300 noms sur la liste de contacts) avec une durée moyenne de 31 minutes par utilisateur-ice.

Le comité d'entreprise (CE) (soit l'association du personnel) joue un rôle très important et très apprécié en canalisant les réactions, en mettant en contexte les soucis et interrogations des collègues et en veillant à ce qu'un soutien leur soit apporté. Une réunion entre le CE et l'équipe de direction se déroule chaque semaine afin de faire le point sur la situation, d'écouter les commentaires et de convenir de la voie à suivre pour améliorer la communication et répondre aux questionnements.

Coût du changement

L'année dernière, le Conseil d'administration a alloué US\$ 2 millions pour couvrir le coût du changement et nous continuons à travailler dans le cadre de cette enveloppe.