

Flux 1

Directives d'allocation des ressources

1. Historique

1.1 Contexte

Dans le cadre de la réforme de sa gouvernance, l'IPPF est en train de revoir la façon dont elle alloue ses financements non restreints au sein de la Fédération. La Commission indépendante d'allocation des ressources (*CIAR ou IRAC en anglais*) a passé plusieurs mois à explorer des stratégies et à mener une vaste enquête auprès de ses diverses parties prenantes. Elle produisit ensuite un rapport qui fut approuvé par l'Assemblée générale (AG) et le Conseil de gouvernance (CG) en décembre 2019 et dans lequel on trouvait diverses recommandations, dont la ventilation des fonds non restreints en trois flux distincts : au moins 80% pour le Flux 1 (soutien de base non restreint), jusqu'à 15% pour le Flux 2 (fonds stratégique) et jusqu'à 5% pour le Flux 3 (interventions d'urgence).

S'appuyant sur ces recommandations, l'IPPF s'est efforcée de mettre au point des directives claires pour chacun des Flux proposés. Elle créa une équipe de soutien à l'allocation des ressources (*ESAR en français et RAST en anglais*), qui sélectionna le cabinet conseil indépendant Redstone Strategy Group qui fut chargé d'élaborer des lignes directrices et une formule de financement pour le Flux 1 — financement des associations membres (AM) — et de faire des recommandations sur le processus d'approbation des budgets du Flux 1 pour le Secrétariat unifié.

Ces lignes directrices s'appuient sur une large consultation au sein de la Fédération. Une enquête fut menée au sein de celle-ci qui généra plus de 220 réponses (synthèse des résultats à l'annexe A). Nous eûmes également 30 consultations approfondies avec le personnel de l'IPPF, des directeur-riche-s d'AM et diverses parties prenantes (voir les thèmes des entretiens d'AM à l'annexe B et la liste complète des consultations à l'annexe C). Enfin, nous menâmes une recherche documentaire sur les processus d'allocation dans d'autres organisations (par exemple, le Fonds mondial, GAVI).

1.2 Principes

Plusieurs principes — mentionnés dans le rapport de la CIAR et consolidés au cours des entretiens avec les AM et dans l'enquête — éclairent la conception du nouveau processus d'allocation. Ils sont classés selon l'ordre de classement relatif établi sur la base de l'enquête :

- **Transparence** : les membres doivent comprendre pourquoi ils ont reçu le montant de financement qu'ils ont reçu grâce à un processus que tous peuvent comprendre et auquel tous peuvent avoir accès.
- **Mise en contexte** : Le processus doit être basé sur des critères universels et objectifs tout en reflétant également les contextes et les besoins locaux ainsi que les activités des membres.
- **Impact** : le processus doit orienter les ressources là où elles peuvent le mieux faire progresser les objectifs de l'IPPF, par exemple les AM ayant le plus grand potentiel de performance et de résultats.

- **Inclusion** : le processus ne doit pas pénaliser les AM les plus petites ou encore en développement, ou celles qui servent des communautés plus marginalisées.
- **Prévision** : les membres doivent être en mesure d'établir des plans pluriannuels fondés sur un financement stable et ne doivent pas subir des modifications de financement importantes d'une année à l'autre.

La proposition ci-dessous intègre ces principes, et note qu'il peut y avoir des compromis entre ces derniers qui doivent être pris en compte.

2. Le processus d'allocation

2.1 Vue d'ensemble

Conformément aux recommandations de la CIAR, l'allocation dans le cadre du Flux 1 s'appuie sur une formule afin d'établir les allocations de financement de base non restreint et sur un processus de planification et d'approbation du budget des AM pour identifier l'utilisation prévue des fonds de base non restreints et autres fonds.

Après qu'il ait été pleinement mis en œuvre, le processus d'allocation et de planification aura lieu tous les trois ans. Le calendrier des cycles triennaux s'alignera sur les plans stratégiques de six ans de l'IPPF, le premier ayant lieu en 2022 pour les budgets 2023-2025. Les processus de budgétisation 2021 et 2022 sont décrits dans la section 4 « Calendrier de lancement et de revue ».

2.2 Eligibilité des AM

Les AM des pays à revenu faible, à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et à revenu intermédiaires de la tranche supérieure pourront postuler. Conformément à la résolution de l'AG de New Delhi, les AM des pays à revenu élevé ne sont pas éligibles au Flux 1 ; l'IPPF cherchera à obtenir d'autres ressources pour soutenir les populations vulnérables et marginalisées dans ces pays (par exemple par le biais du Flux 2, subventions restreintes).

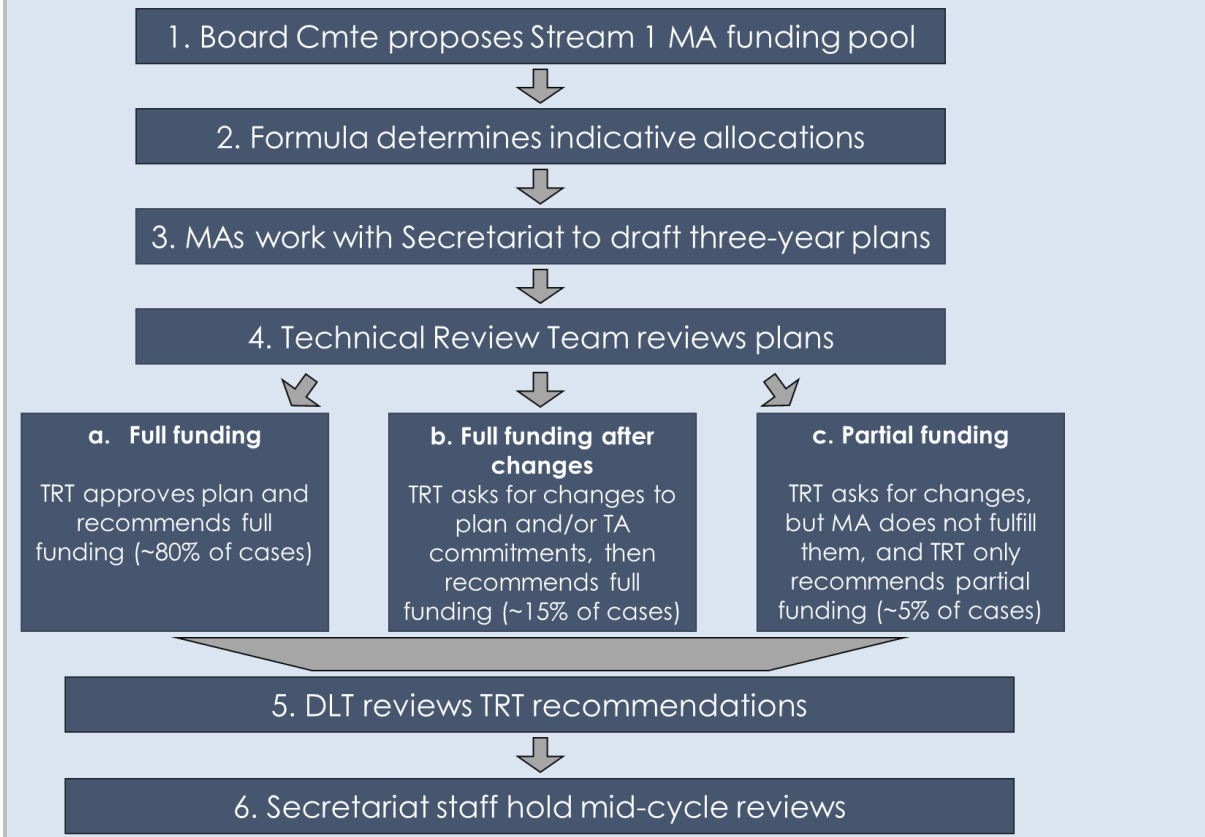
Les partenaires collaborateurs seront également inéligibles aux fonds du Flux 1.

Ces changements des critères d'éligibilité ne prendront pas effet immédiatement. Les pays à revenu élevé qui ont reçu des subventions non restreintes au cours des années précédentes resteront éligibles au financement en 2021. Les partenaires collaborateurs qui ont précédemment reçu des subventions resteront éligibles pour 2021 et 2022 afin de donner le temps à ces derniers de se faire accrédités s'ils le désirent et s'ils en sont capables.

2.3 Processus de demande de financement & d'approbation

Le processus d'allocation est triennal et se déroule ainsi :

Figure 1
Le processus d'allocation triennal



1. **Un comité du Conseil propose un fonds commun de financement des AM dans le cadre du Flux 1 :** Le comité du Conseil chargé de superviser les décisions d'allocation recommande le pourcentage de fonds non restreints à affecter au Flux 1 (au moins 80%) et la manière dont les fonds de celui-ci sont répartis entre les AM et le Secrétariat. Il examine périodiquement la formule et les répartitions afin de s'assurer qu'elles répondent toujours aux besoins de l'IPPF. Il apporte les modifications nécessaires entre les cycles (par exemple, en ajustant la formule pour donner plus de poids aux performances des AM) et il transmet ses recommandations au Conseil à fins d'approbation.
2. **La formule détermine des allocations indicatives :** la formule détermine le financement maximal auquel chaque AM est éligible. Les AM sont informées de ce montant afin qu'elles puissent élaborer des plans et maximiser la valeur du financement disponible.
3. **Les AM travaillent avec le personnel du Secrétariat afin de mettre au point des plans triennaux :** Le personnel du Secrétariat aide les AM à rédiger et affiner leurs plans triennaux. Sont inclus ici l'examen des projets et des suggestions de changements de fonds pour consolider les plans. En outre, ces membres du personnel du Secrétariat sont invités à soumettre à l'ERT leurs commentaires, approbations ou soucis concernant les plans. Dans le cadre de la politique de transparence, l'AM concernée peut consulter ces commentaires.
4. **L'équipe de revue technique (ERT) examine les plans et fait des recommandations de financement :** l'ERT évalue si les plans sont

techniquement solides, s'ils tiennent compte des priorités de l'IPPF et si on y trouve des objectifs appropriés. Elle examine également le rapport des AM sur les progrès accomplis par rapport aux indicateurs de résultats de l'IPPF dans le contexte du budget de l'année précédente. Le but de ces revues est d'aider les AM à identifier les axes de croissance et non de les pénaliser pour leurs insuffisances. Les opérations internes de l'ERT sont décrites plus en détail dans la section 3, « Processus de revue et d'évaluation de l'équipe de revue technique ».

Sur la base de la revue de l'ERT, les dossiers de candidatures de financement font l'objet de l'une des trois réponses suivantes. Tous les résultats et leurs justifications sont documentés et communiqués à l'AM à fins de transparence :

a. Recommandation de financement intégral : l'ERT approuve le plan et recommande un financement intégral. La plupart des dossiers de candidatures peuvent être examinés rapidement, en particulier celles de moins de US\$200k, avec peu de commentaires ou un examen plus approfondi requis (~ 75 à 80% des AM).

b. Financement intégral après changements ou engagements : l'ERT demande à l'AM d'ajuster son plan et d'accepter une assistance technique. En supposant que l'AM agrée ces dossiers de candidatures et les documente dans son plan, l'ERT recommande alors un financement intégral. Après un an, le personnel du Secrétariat chargé de la région concernée évalue si les AM ont mis en œuvre les changements demandés. Les AM ne conservent l'intégralité du financement les années suivantes que si elles ont acté ces changements. (On s'attend à ce que 10 à 15% des AM obtiennent une approbation initiale sous réserve de changements ou d'assistance).

c. Recommandation de financement partiel : dans quelques cas, une AM peut ne pas être d'accord ou ne pas être en mesure d'apporter les modifications recommandées par l'ERT. Dans ces cas, l'ERT recommande un financement réduit et justifie ses raisons qu'elle communique à l'AM. On attend de l'ERT qu'elle réduise son financement pour des raisons de faiblesse ou d'inefficacité des programmes, et non pour des raisons de fraude ou de problèmes de conformité qui sont traités dans le cadre du processus d'accréditation. Si l'AM apporte des changements importants au cours du cycle (par exemple, un nouveau plan programmatique avec un nouveau leadership), elle peut alors présenter une nouvelle demande de financement intégral (environ 5 à 10% des AM reçoivent un financement partiel).

5. L'équipe de direction passe en revue les recommandations de l'ERT : L'ERT transmet ses recommandations à l'équipe de direction dont on attend qu'elle appuie en grande partie les allocations proposées par l'ERT, étant donné que le personnel du Secrétariat aura déjà contribué à l'ERT. L'équipe de direction concentre son analyse sur des questions plus globales relevant du portefeuille. Elle n'apporte des ajustements spécifiques aux pays que dans des circonstances atténuantes (et dans ces cas, elle documente ses raisons à fins de transparence). Après l'approbation de l'équipe de direction, les AM sont informées de leur financement.

Toutes les AM peuvent voir les montants accordés à toutes les autres AM mais toutes réductions et raisons invoquées concernant leurs propres subventions ne sont visibles que par l'AM en question.

- 6. Le personnel du Secrétariat procède à des revues de mi-cycle et signale les problèmes importants à l'ERT à fins d'examen par cette dernière.** Le personnel du Secrétariat chargé de région se concerta avec la région concernée tous les ans. Il évalue les AM par rapport à leurs plans en utilisant des documents compilés par ces dernières à l'intention de l'IPPF (par exemple, des mesures de performance annuelles, des mises à jour budgétaires), tout en tenant compte du contexte de l'AM et du pays. Ces revues de mi-cycle ne doivent induire qu'un fardeau administratif minimal aux personnels de l'AM et du Secrétariat. En revanche, elles offrent au personnel du Secrétariat une occasion structurée de s'assurer que les AM sont sur la bonne voie et d'identifier les domaines dans lesquels les associations ont besoin d'un appui supplémentaire.

Dans la plupart des cas, les AM sont jugées être sur la bonne voie ou avoir besoin de modestes conseils pour corriger leur trajectoire. Dans des cas plus rares, si l'AM ne met pas en œuvre son plan fidèlement ou efficacement, une réduction de subvention pour les années suivantes peut être justifiée. Dans ces cas, le personnel du Secrétariat porte cette question à l'attention d'un sous-comité de l'ERT (qui ne traite que de la qualité et de la mise en œuvre du plan, et non des questions de fraude ou d'affiliation). Ce sous-comité transmet ses recommandations à l'équipe de direction qui décide s'il convient de réduire le financement pour le reste du cycle. Toute réduction est justifiée et documentée.

Le processus ci-dessus intègre les meilleures pratiques d'autres organisations identifiées par la CIAR, telles que le système à trois flux du PNUD, avec un flux pour le financement de base, et celui du Fonds mondial consistant d'une formule et d'une demande qui sont revues par un comité technique.

3. Processus de revue et d'évaluation de l'équipe de revue technique

3.1 Vue d'ensemble

L'ERT vise à minimiser la bureaucratie tout en identifiant et soutenant toute AM ayant des défis à relever. Étant donné que le personnel du Secrétariat chargé de région aide les AM à rédiger et réviser des plans solides, la plupart des dossiers de candidatures devrait pouvoir être approuvée par l'ERT sans aucun changement. L'examen de l'ERT a pour objet d'évaluer le programme/budget d'une AM dans sa globalité, et pas seulement ses plans relevant de ses fonds non restreints. À cette fin, le programme et le budget que l'AM présente reflètent ses activités et financement à l'échelle de l'organisation.

Lorsque l'ERT identifie des AM devant faire face à des difficultés importantes, son objectif principal est d'aider l'AM à trouver une issue - et non de la pénaliser pour ses problèmes. À cette fin, nous prévoyons que la plupart des problèmes identifiés par l'ERT seront résolus grâce à des ajustements aux plans qui seront mutuellement acceptables et à une assistance technique, et ce en s'appuyant sur le personnel régional du Secrétariat si nécessaire. La réduction des subventions demeure un acte de dernier recours.

Le rôle de l'ERT étant d'évaluer les plans des AM, elle ne peut proposer de réduction des montants générés par la formule que si un plan présente des problèmes. Elle ne peut pas non plus proposer d'augmentations pour les régimes plus solides puisque le montant proposé par la formule implique que l'AM dispose d'un plan solide. De plus, étant donné que dans le cadre du Flux 1, la formule attribue tous les fonds disponibles, toute augmentation supplémentaire se ferait au détriment d'autres AM.

L'ERT a pour objet de fonctionner efficacement en utilisant les connaissances au sein de l'IPPF tout en garantissant l'objectivité. C'est un processus qui s'appuie sur les commentaires de l'enquête, les entretiens avec les AM et les consultations avec les donateurs pour s'assurer que le processus est aussi objectif que possible.

3.2. Composition de l'ERT et gouvernance

L'ERT comprend 12 membres du personnel du Secrétariat (dont au moins quatre sans liens régionaux) et quatre experts externes des SDSR. L'ERT rend compte à l'équipe de direction pour toutes les questions quotidiennes et lui communique ses recommandations à fins d'examen. Cependant, l'ERT est également comptable de ses opérations de haut niveau devant le comité du Conseil. Dans la pratique, cela peut vouloir dire que le comité du CA demande un rapport sur les tendances observées dans les business plans ou demande à examiner quelques décisions afin de veiller au principe d'objectivité. Cependant, on n'attend pas non plus du comité du CA qu'il examine dans le détail les décisions ou toute autre opération de l'ERT pays par pays.

L'un-e des expert-e-s externes préside l'ERT. Le/la Président-e attribue les dossiers de candidatures de subventions aux différent-e-s évaluateur-ric-e-s et désigne les expert-e-s qui siégeront dans les sous-comités. À part cela, le/la Président-e n'a pas d'autorité ni de droit de vote supplémentaires.

L'ERT examine également les dossiers de candidatures de financement dans le cadre du Flux 2 afin de s'assurer que les allocations sont coordonnées entre les deux Flux.

3.3 Processus de revue

Pour chaque demande reçue d'une AM, l'ERT suit les étapes suivantes :

1. Chaque demande fait l'objet d'une revue initiale.
 - **Subventions de moins de US\$200k** : revue initiale par un-e évaluateur-ric-e du Secrétariat qui ne se focalise pas sur la région de l'AM
 - **Subventions de US\$ 200k \$ ou plus** : revue initiale par deux évaluateur-ric-e-s du Secrétariat — l'un-e spécialisé-e dans cette région et l'autre non
2. Le ou les évaluateur-ric-e-s initiaux utilisent une rubrique structurée pour revoir les dossiers de candidatures, ce qui nécessite un système de notation établi sur des critères définis. À la fin de la rubrique, chaque évaluateur-ric-e indique si la demande doit recevoir soit (a) un financement intégral, (b) soit un financement intégral mais en attendant des changements / engagements, ou soit (c) un financement réduit.

- **Subventions de moins de US\$200k** : si l'évaluateur-riche ne voit aucun problème majeur avec la demande, celle-ci ne nécessite alors pas d'examen supplémentaire. Si l'évaluateur-riche pense que le plan nécessite des modifications ou une réduction de financement, un-e deuxième évaluateur-riche se joint au/à la premier-ère et ensemble ils/elles suivent les étapes décrites ci-dessous pour les subventions de US\$ 200k ou plus.
 - **Subventions de 200k \$ ou plus (ou subventions plus petites lorsque le/la premier-ère évaluateur-riche a signalé des problèmes)** :
 - Si les deux évaluateur-riche-s s'entendent sur le résultat, il n'est pas nécessaire de procéder à un examen supplémentaire.
 - Si les évaluateur-rices conviennent que le plan nécessite des modifications ou des engagements, ils/elles travaillent avec l'AM et le personnel du Secrétariat chargé de la région concernée pour apporter les changements nécessaires. Ils/elles transmettent ensuite une recommandation indiquant si le plan modifié mérite ou non un financement intégral.
 - Si les évaluateur-riche-s ne sont pas d'accord sur leur évaluation des plans originaux ou modifiés, l'un des experts externes se joint à eux et les départage quant à la façon de procéder.
3. Une fois que tous les dossiers de candidatures ont été revues par les évaluateur-riche-s initiaux, un sous-ensemble de décisions est examiné par un groupe plus large. Spécifiquement :
- Les quatre expert-e-s externes, en tant que groupe, examinent toutes les réductions de financement afin de veiller à ce que les réductions soient effectuées de manière cohérente entre les évaluateur-rices. Cela donne également plus de crédibilité à la décision, puisque que si les AM la contestent, il y aura eu un examen externe. Il devrait s'agir d'un petit nombre de plans qui ne devrait pas entraîner d'ajustements supplémentaires.
 - Si nécessaire, un sous-comité de cinq personnes (avec au moins deux représentant-e-s externes) se penche sur les cas particulièrement délicats. Sont incluses ici toutes les décisions dont un-e évaluateur-riche précédent-e a demandé la réévaluation, ou tous les cas que les expert-e-s externes signalent comme devant faire l'objet d'une revue supplémentaire (par exemple, des réductions qui semblent trop sévères, des plans qui ont été trop peu examinés ou des pays avec des subventions particulièrement importantes). Toutes les décisions nécessitent un vote majoritaire du sous-comité.

3.4 Etendue des écarts par rapport aux montants générés par la formule

Afin de veiller à ce que la formule conserve un rôle central dans les allocations, il est demandé de l'ERT qu'elle ne réduise pas les subventions pour plus de 15% des AM.

Pour chaque AM, la réduction du montant de la subvention dépassera rarement 20% du montant proposé ; cependant, dans certaines circonstances, l'ERT peut

informer l'équipe de direction qu'elle estime qu'une réduction plus importante est nécessaire et elle propose alors le montant de la réduction.

3.5 Fonds non affectés

Les fonds restants suite à des réductions sont affectés ainsi :

- (1) redistribution proportionnelle sur l'ensemble du portefeuille ;
- (2) économie pour les besoins futurs éventuels du Flux 1 (par exemple, de nouvelles AM affiliées en milieu de cycle).

L'équipe de direction décide de la répartition entre ces deux usages.

4. Taille des subventions

Les processus de l'ERT sont adaptés à la taille de la subvention afin de maintenir le niveau d'effort des AM et des évaluateur-riche-s proportionnel à la taille de la subvention. Les informations et documents nécessaires aux dossiers de candidatures de subventions s'appuient dans la mesure du possible sur les données existantes que les AM collectent déjà et dont elles rendent compte (par exemple, les résultats attendus de l'IPPF, les objectifs et les résultats, et les champs du PRISM — soit le système de planification de la performance, de reporting, de partage de l'information et de gestion). Le processus définit trois niveaux de subventions et note comment le processus pour chacun d'entre eux diffère selon deux dimensions : les informations liées à la demande de subvention et le processus de revue.

4.1 Informations nécessaires aux dossiers de candidatures de subvention

- **Subventions de moins de \$200k** : les dossiers de candidatures sont brefs (par exemple, 3 à 5 pages). Elles couvrent : les plans à l'échelle de l'organisation, dont un bref aperçu du contexte du pays et de l'AM ; les domaines programmatiques ; le budget de l'organisation (sources de revenus par catégorie et dépenses par domaine d'activité) ; les investissements dans différents domaines de résultats et les objectifs projetés liés aux attendus et au cadre stratégique de l'IPPF. La demande donne seulement une idée générale de la façon dont les fonds de base seront utilisés (par exemple, frais de personnel, frais de bureau) et précise la valeur ajoutée apportée par ces fonds.
- **Subventions entre \$200K et \$500K** : Ces subventions nécessitent une demande légèrement plus détaillée (par exemple, 5 à 7 pages) qui prend en compte les plans de l'organisation en son ensemble. Sont compris les éléments ci-dessus, ainsi que les stratégies de mise en œuvre utilisées, et les principaux défis et plans pour y faire face. La demande donne seulement une idée générale de la façon dont les fonds de base seront utilisés (par exemple, frais de personnel, frais de bureau) et précise la valeur ajoutée apportée par ces fonds.
- **Subventions de plus de \$500k** : ces dossiers de candidatures nécessitent le même niveau de détail que les subventions de plus de \$200k. Elles font état, en sus des plans de l'organisation en son ensemble, d'un budget détaillé et d'un plan d'activités afin de montrer comment la totalité ou la plupart des fonds non restreints seront utilisés (par exemple, un

projet ESI spécifique). La valeur ajoutée de ces fonds fait également l'objet d'une discussion.

4,2 Processus de revue

- **Subventions de moins de \$200k :** La revue initiale ne nécessite qu'un-e seul-e évaluateur-ric-e, pas deux. L'évaluateur-ric-e est encouragé-e à ne demander des informations de suivi qu'en ce qui concerne les éléments qui semblent être des questions importantes. Dans les cas où l'IPPF fournit plus de 75% du budget de l'AM, l'évaluateur-ric-e sera encouragé-e à examiner de plus près les plans d'AM pour s'assurer qu'ils sont raisonnables.
- **Subventions entre \$200K et \$500K :** La revue initiale nécessite deux évaluateur-ric-e-s. Les évaluateur-ric-e-s se concentrent avant tout sur l'identification de plans ou d'AM qui présentent des problèmes importants. Ils/elles ne demandent pas aux AM solides de peaufiner leurs plans ou de fournir des clarifications supplémentaires. Il sera rappelé aux évaluateur-ric-e-s que 80% des plans seront approuvés sans modifications.
- **Subventions de plus de \$500k :** les évaluateur-ric-e-s suivent un processus similaire à celui des subventions de plus de \$200k. Les évaluateur-ric-e-s peuvent poser des questions plus spécifiques (par exemple, sur l'intégration des services) et demander des résultats plus précis pour les activités financées sur des fonds de base non restreints étant donné le montant plus important de la subvention.



5. Calendrier de mise en œuvre

La nouvelle approche et la nouvelle formule seront déployées par étapes pour faciliter la transition et aider les AM et le personnel de la Fédération à s'y acclimater. Les financements 2021 et 2022 se feront par cycles d'un an, et

Tableau 2 :

Plan de mise en œuvre par année d'allocation budgétaire

	2021	2022	2023-25
Formula used	Old	New	New
MA plans required	One-year, in pilot regions	One-year, evaluative	Three-year, evaluative
Permanent committees in place	Not necessary	Yes	Yes

 Evaluate, refine process
 Evaluate, refine formula and process

2023-2025 sera le premier cycle complet de trois ans. Le tableau 2 résume le calendrier de mise en œuvre au cours des trois prochaines années. Les sections ci-dessous décrivent ces processus et les délais prévus pour chacun.

5.1 Allocation 2021 : nouveau processus (simplifié) utilisant ancienne

formule

L'allocation 2021, intervenant au second semestre 2020, sera une première occasion de piloter le nouveau processus. Le personnel du Secrétariat utilisera les formules et processus existants, y compris le financement basé sur la performance tel qu'il est actuellement appliqué, pour déterminer les allocations aux AM. Cependant, le Secrétariat ne retiendra aucun des fonds des AM pour l'assistance technique ou d'autres utilisations.

En outre, certaines régions pilotes (vraisemblablement WHR et SAR) demanderont à leurs AM de soumettre des plans d'activités qui seront examinés dans le cadre du processus d'attribution. Cela permettra à certaines AM et au personnel du Secrétariat d'acquérir de l'expérience avec le nouveau processus et d'identifier les domaines à améliorer avant son déploiement à l'échelle de la Fédération en 2021 pour l'allocation 2022.

Le calendrier est résumé au tableau 3 et décrit ci-dessous. Les étapes correspondent aux étapes du processus décrites dans la section 2.3 (tableau 1).

Le processus pour 2021 est le suivant :

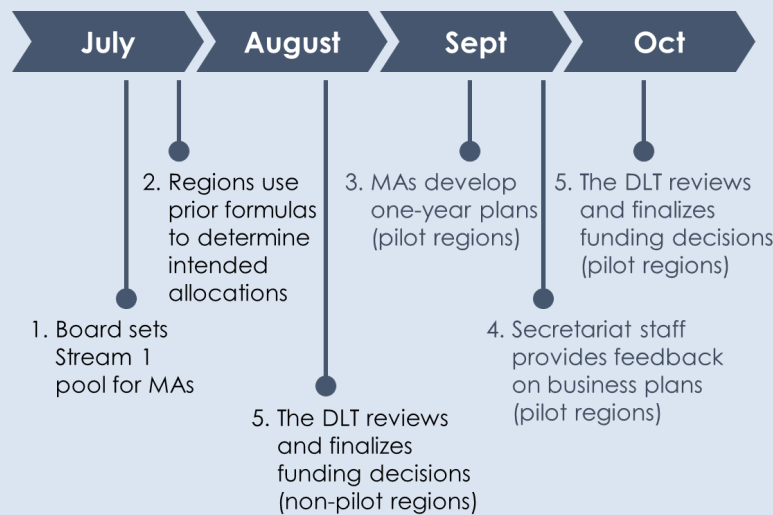
1. Le Conseil établit le fonds commun de financement des AM du Flux 1 (juillet 2020). Le Conseil détermine les pourcentages d'attributions de financement entre les AM et le Secrétariat dans le cadre du Flux 1.

2. Les régions utilisent les formules antérieures pour déterminer les allocations prévues (juillet 2020). Le personnel du Secrétariat de chaque région produit les allocations de financement du Flux 1 en appliquant la même formule et le même processus que les années précédentes, y compris en apportant des ajustements tels que le financement basé sur la performance (sans retenir aucun fonds pour l'AT ou le renforcement des capacités). Les partenaires collaborateurs et les AM à revenu élevé financés dans le passé sont éligibles au financement 2021.

Les étapes 3 et 4 ne concernent que les régions pilotant les business plans (probablement WHR et SAR).

3. Les AM élaborent des plans d'un an (d'août à la mi-septembre 2020). Les plans doivent contenir les mêmes sections que le plan triennal décrit précédemment, bien que certains éléments puissent être plus courts afin de tenir compte de cette unique année de financement. Le personnel

Tableau 3 :
Calendrier de l'allocation 2021, opérationnel en 2020



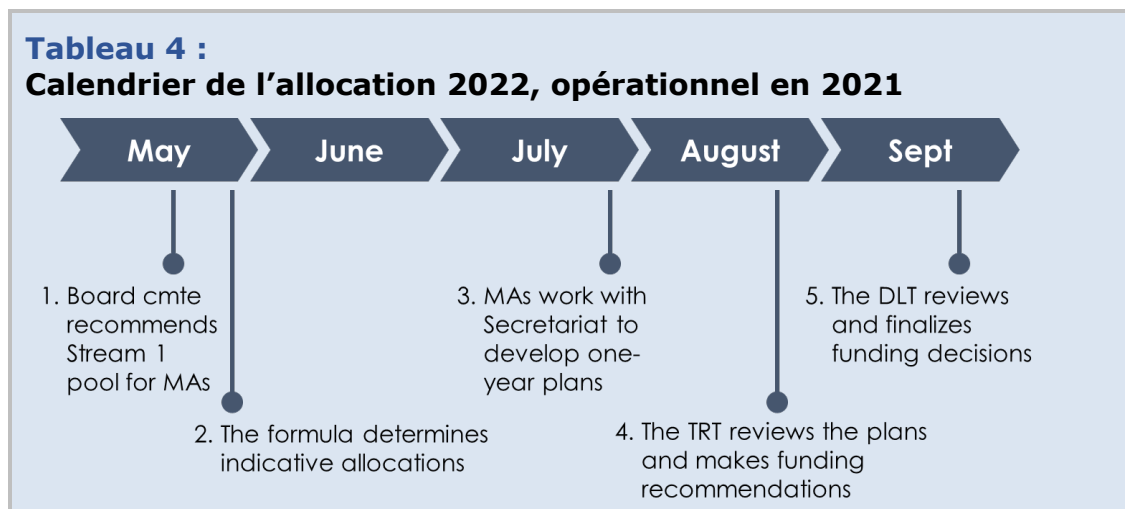
du Secrétariat soutient les AM dans la rédaction de leurs plans pour donner de l'expérience tant aux AM qu'au personnel du Secrétariat .

4. Le personnel du Secrétariat émet des commentaires sur les plans d'activités (fin septembre 2020). Le personnel régional évalue et fait des commentaires écrits sur les plans, jouant le rôle que l'ERT jouera une fois qu'elle sera établie. Le personnel régional utilise ce processus pour décider si certaines AM doivent voir leurs allocations réduites (par exemple, si un plan comporte des lacunes importantes que l'AM ne peut résoudre). Tous les fonds retenus sont utilisés, soit comme financement pour que ces AM reçoivent un soutien extérieur (non fourni par l'IPPF), soit réaffectés proportionnellement à toutes les AM.

5. L'équipe de direction examine et finalise les décisions de financement (août et octobre 2020). Elle examine l'allocation et apporte toutes les modifications selon un processus transparent, en documentant tout changement de financement avec les explications qui l'accompagnent. Les AM sont alors informées de leurs montants de financement. Pour les régions qui ne pilotent pas de plans d'activités, les allocations peuvent être finalisées en août. Pour les régions qui pilotent les plans d'activités, les allocations seront finalisées en octobre.

Lors de la réunion du Conseil d'administration de novembre 2020, la nouvelle formule du Flux 1 sera examinée et approuvée. Entre novembre 2020 et mai

Tableau 4 :
Calendrier de l'allocation 2022, opérationnel en 2021



2021, le comité du Conseil passera en revue le processus budgétaire 2021 et proposera des révisions pour 2022. L'ERT chargée du processus budgétaire 2022 sera recrutée d'ici mai 2021.

5.2 Allocation 2022 : nouveau processus (intégral) utilisant nouvelle formule

L'allocation 2022 sera l'occasion de tester la nouvelle approche dans son intégralité, mais sur un cycle d'un an afin de pouvoir apporter les modifications nécessaires – s'il y a lieu - avant d'entrer dans un cycle de trois ans. Au moment du lancement du processus 2022 en mai, le comité du CA se sera réuni, le processus d'allocation aura été examiné, toutes les révisions auront été apportées, et l'ERT se sera réunie. Les étapes sont résumées dans le tableau 4 et décrites ci-dessous, tous les éléments qui pourraient être propres à la période

pilote d'un an étant notés. Sinon, tous les détails décrits à la section 2 sont censés s'appliquer :

4. **Le comité du Conseil propose un fonds commun de financement des AM dans le cadre du Flux 1 (mai 2021).** Le Comité fait toutes les recommandations nécessaires, telles que l'affectation au Flux 1 et la répartition entre les AM et le Secrétariat. Le Conseil au complet donne ensuite son approbation.
5. **La formule détermine des allocations indicatives (mai 2021) :** Si la nouvelle formule donne lieu à d'importantes modifications du financement de certaines AM, celles-ci seront échelonnées sur plusieurs années pour éviter des changements de financement brutaux. Les partenaires de collaboration financés dans le passé resteront éligibles au financement 2022 mais les AM des pays à revenu élevé ne le seront pas, du moins dans le cadre du Flux 1.
6. **Les AM travaillent avec le personnel du Secrétariat afin de mettre au point des plans d'un an (juillet 2021) :** Les organisations soumettent un plan pour demander le montant de financement proposé par la formule. Elles disposent de deux mois pour le créer.
7. **La nouvelle formation ERT examine les plans et fait des recommandations de financement (août 2021).** La revue a le pouvoir de recommander soit un financement intégral (~ 80% des cas), un financement intégral une fois qu'une AM s'est engagée à certains changements ou à une assistance technique (~ 15% des cas), ou un financement partiel si une AM ne parvient pas à apporter les changements requis (~ 5% des cas).
8. **L'équipe de direction passe en revue les recommandations de l'ERT (septembre 2021).** Après la revue de l'équipe de direction en septembre, les AM reçoivent notification des montants de leurs allocations.

5.3 Allocations 2023-2025 : nouveau process, nouvelle formule, cycle triennal.

Au cours du premier semestre 2022, le comité du Conseil passe en revue le processus et la formule et propose ses dernières révisions s'il y a lieu. Au fur et à mesure que l'IPPF révisé les paramètres qu'elle a collectés à l'échelle de l'organisation, ceux-ci sont actualisés puis intégrés aux plans des AM, aux modalités de reporting et à la formule.

Le calendrier des étapes de l'allocation 2023-2025 suit le même calendrier que celui décrit pour l'allocation 2022, la différence majeure étant que les plans sont triennaux et non annuels.

Un sous-comité de l'ERT se réunit la seconde et la troisième année du cycle afin de vérifier que toutes les AM qui devaient apporter des améliorations à leurs plans afin de bénéficier d'un financement intégral à l'avenir l'ont bien fait. Le Secrétariat effectue également des vérifications de mi-cycle auprès de toutes les AM et réfère au sous-comité de l'ERT celles qui sont confrontées à des questions sérieuses pouvant susciter des réductions de subventions — l'ERT les transférant ensuite à l'équipe de direction.

Annexe A : Résultats de l'enquête de la Fédération

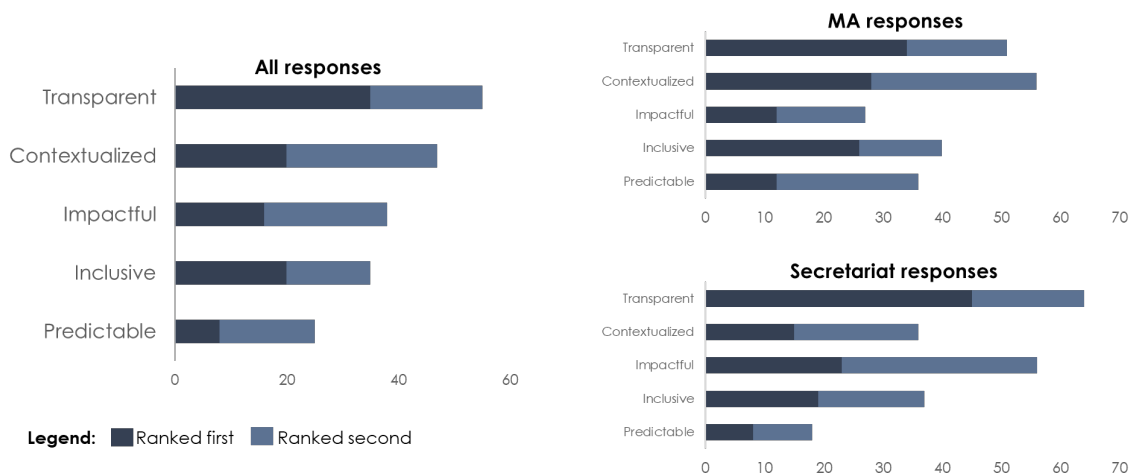
Dans le cadre du processus de consultation, nous fîmes une enquête sur le site *ippfischanging.org* entre les 5 et 18 juin qui généra plus de 220 réponses au sein de toute la Fédération. Vous trouverez ci-dessous un résumé des principaux points à retenir, suivi des résultats question par question. *Les chiffres dans la synthèse représentent le pourcentage de répondants d'accord ou fortement d'accord avec une déclaration donnée ; ils représentent les totaux à l'échelle de la Fédération, sauf si un sous-groupe est spécifique (par exemple les AM ou le Secrétariat). Les chiffres indiqués sur les graphes peuvent ne pas correspondre à 100% car ils ont été arrondis).*

Principales conclusions de l'enquête :

- Les répondants souhaitent que le processus reconnaisse différentes catégories d'AM et qu'il adapte la démarche à leurs besoins (91%)
- Les répondants appuient l'utilisation de mesures multiples des besoins en SDSR (96%) ainsi que l'utilisation de paramètres objectifs pour la formule (69%)
- Le personnel des AM (76%) comme celui du Secrétariat (84%) veulent que la performance affecte les allocations
- Les répondants veulent que le processus lisse les changements de financement entre les cycles, afin d'éviter des changements trop abrupts (89%)
- Les AM veulent la transparence à propos de leurs propres allocations et les raisons de tout ajustement (98%), mais seules certaines souhaitent que ces détails soient communiqués à d'autres AM (62%)
- Le personnel des AM (81%) comme celui du Secrétariat (86%) est en faveur d'une représentation externe au comité de revue, et la plupart s'accorde pour que ce dernier ne puisse faire que des ajustements modestes par rapport aux allocations de la formule (68%)
- Les répondants estiment que le Secrétariat doit travailler avec les AM pour les aider à élaborer leurs plans triennaux (92%)

Q1. Dans quel ordre classeriez-vous les principes suivants pour guider le processus d'allocation ?

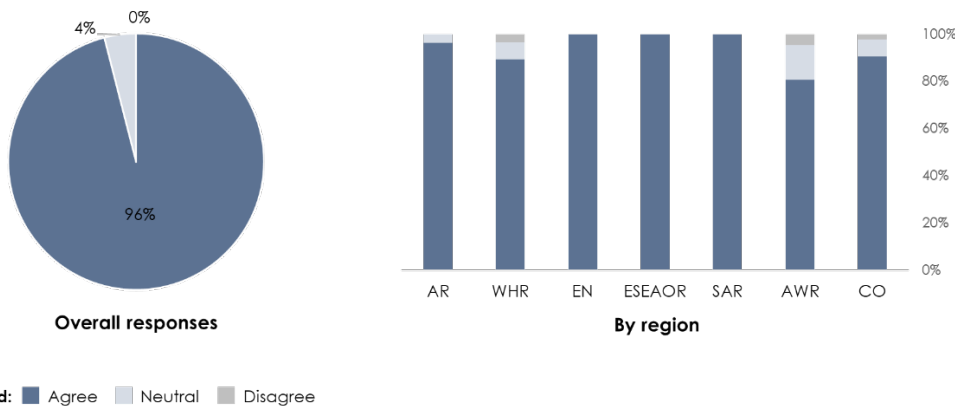
% of survey respondents who ranked each factor first and second



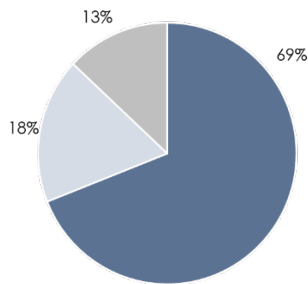
Q2. Le processus doit reconnaître différentes catégories d'AM et adapter la procédure d'allocation en fonction de leurs différents besoins (par exemple, les petites AM qui dépendent fortement de l'IPPF, les AM dans les pays à faible revenu, les AM qui n'offrent pas de services)



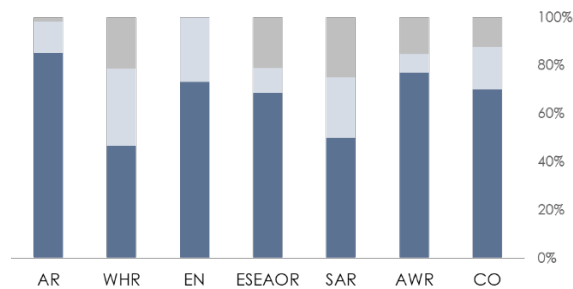
Q3. La formule doit prendre en compte les multiples dimensions des besoins en SDR (par exemple, le taux de mortalité maternelle, la prévalence du VIH / SIDA, le taux de fécondité des adolescentes, l'indice d'inégalité entre les genres), et pas seulement les besoins non satisfaits en matière de contraception.



Q4. La formule doit s'appuyer sur des paramètres objectifs (par exemple, les données de l'Organisation mondiale de la santé, de la Banque mondiale, d'enquêtes démographiques et sanitaires).



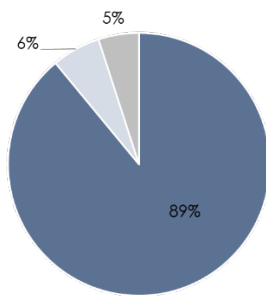
Overall responses



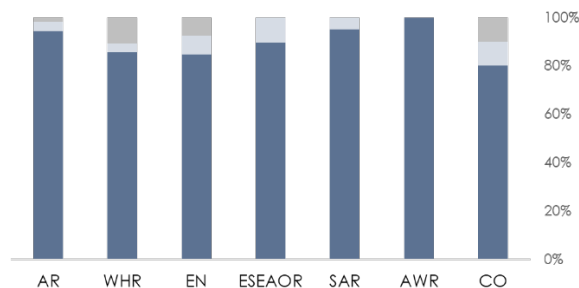
By region

Legend: Agree Neutral Disagree

Q5. Si ce niveau de besoin au sein d'un pays évolue à la hausse ou à la baisse entre les cycles triennaux, le processus doit progressivement lisser cette évolution pour éviter d'abrupts changements de financement d'un cycle à l'autre.



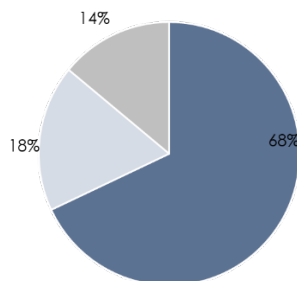
Overall responses



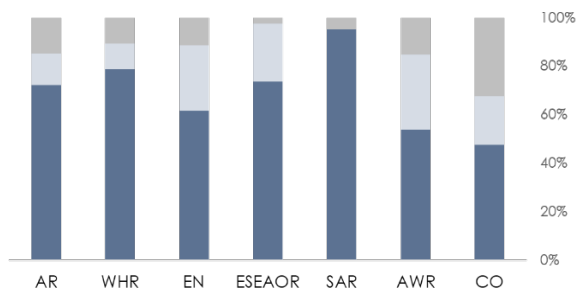
By region

Legend: Agree Neutral Disagree

Q6. La marge d'action du comité d'experts technique qui passe en revue les financements déterminés par la formule doit être modeste (par exemple, 5 à 10%)



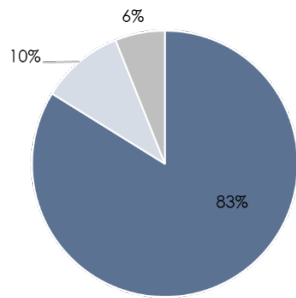
Overall responses



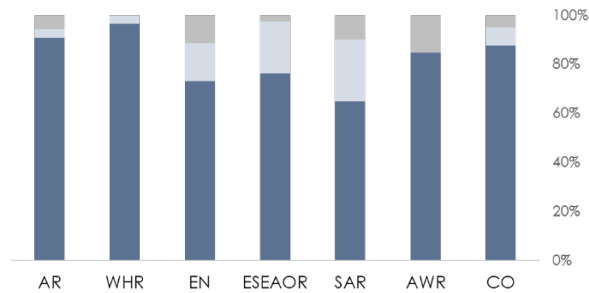
By region

Legend: Agree Neutral Disagree

Q7. Le processus de revue des experts techniques doit intégrer des contributions externes (par exemple, en tant que membres du comité d'experts technique ou en auditant les résultats du comité) afin d'accroître l'objectivité



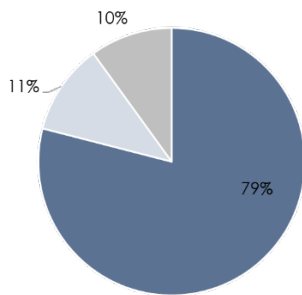
Overall responses



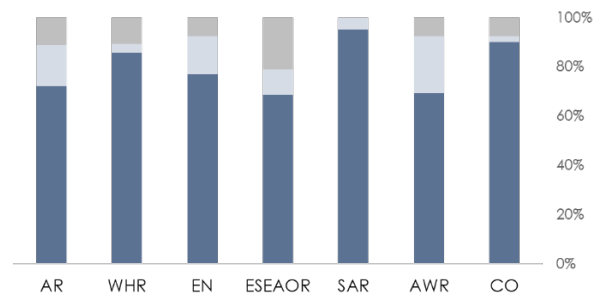
By region

Legend: Agree Neutral Disagree

Q8. Les allocations doivent tenir compte des antécédents de l'AM et être considérablement réduites pour les AM avec de graves soucis problèmes de performance



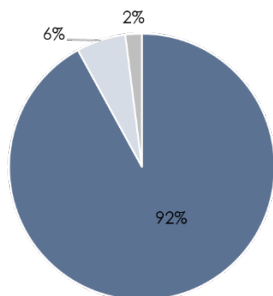
Overall responses



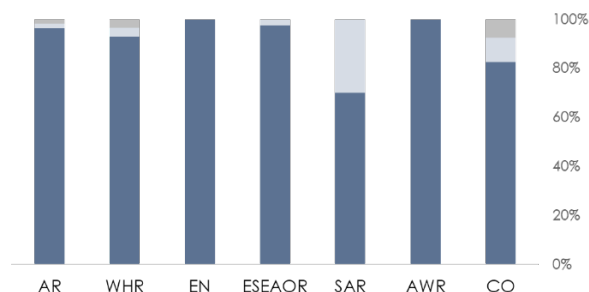
By region

Legend: Agree Neutral Disagree

Q9. Pour aider les AM à élaborer leurs plans triennaux, le personnel régional du Secrétariat doit examiner les projets et travailler avec les AM pour combler les lacunes qu'il voit dans les plans

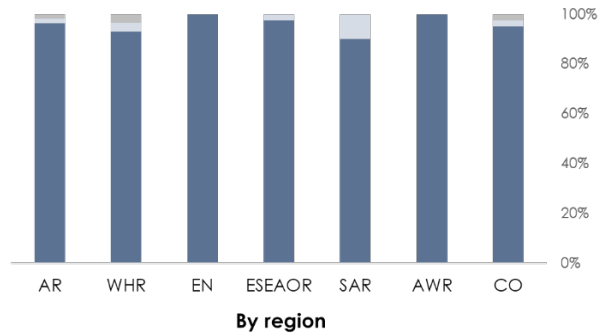
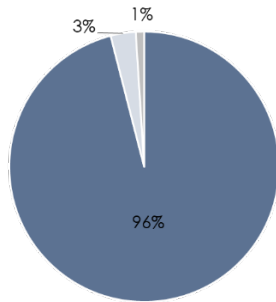


Legend: Agree Neutral Disagree



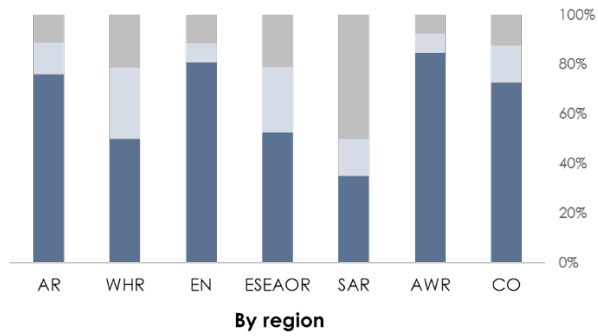
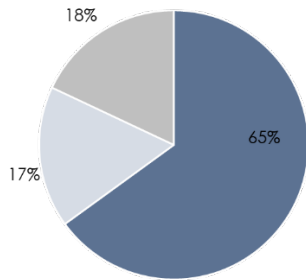
By region

Q10. Chaque AM doit pouvoir voir sa propre allocation générée par la formule, ainsi que tout ajustement effectué par l'ERT (équipe de revue technique) et la raison de ces ajustements.



Legend: Agree Neutral Disagree

Q11. Les résultats de la formule, et les ajustements, doivent être partagés publiquement avec toutes les autres AM, afin que tout le monde puisse voir les niveaux de financement et les ajustements de toutes les autres AM.



Legend: Agree Neutral Disagree

ANNEXE B : Thèmes évoqués dans les entretiens avec les AM

Dans le cadre de l'élaboration d'une nouvelle formule et d'un nouveau processus d'allocation des ressources, nous nous sommes entretenus avec une douzaine d'associations membres de l'IPPF. Ces entretiens ont servi de précurseur à l'enquête envoyée aux AM et au personnel du Secrétariat et nous ont permis de mieux comprendre et avec plus de nuance la manière dont les AM réfléchissent aux questions de l'enquête. Les AM interrogées variaient en termes de région, de langue, de taille, de dépendance à l'IPPF et de domaines d'activité ; en même temps, nous ne nous attendions pas à ce que 12 AM soient parfaitement représentatives de la Fédération et nous nous sommes appuyés sur les résultats de l'enquête pour tirer des affirmations définitives. Cette annexe couvre les thèmes clés que nous avons dégagés de nos entretiens.

* * *

1. Les AM espèrent un processus transparent qui encourage la performance

Lorsqu'on les interroge sur les principes généraux que la nouvelle approche devrait prioriser, la plupart des AM parlent avant tout d'augmenter la transparence et de récompenser la performance.

Un processus transparent garantirait l'équité des résultats de l'allocation et éliminerait le pouvoir discrétionnaire et le potentiel de biais qui existent actuellement. Plusieurs AM ont déclaré n'avoir aucune idée pourquoi elles reçoivent les allocations qu'elles reçoivent ; comprendre leur allocation actuelle les aiderait à faire davantage confiance au système. Pour citer une AM : « De nombreuses AM de la région ont perdu confiance dans le bureau régional. Vous pourriez trouver des directeur-riche-s régionaux qui affectent les ressources... Si vous êtes perçu comme ayant une bonne relation avec le/la directeur-riche régional-e, vous obtenez plus d'argent. Si vous êtes têtue, vous avez moins d'argent. »

Eu égard à la performance, les AM appuient largement un système qui récompensait l'excellence de la performance. Elles estiment que cela garantirait que le financement de l'IPPF serait utilisé pour avoir le plus grand impact et ont des suggestions spécifiques quant à la façon de mesurer correctement les performances décrites ci-dessous. Comme l'a dit une AM, « Cela ne peut pas être politique. De nombreuses décisions au sein de la Fédération sont prises du point de vue politique et non du point de vue des résultats. »

En plus de la transparence et de la performance, beaucoup ont également reconnu la valeur de la flexibilité, de la prévisibilité, de la responsabilité et de ne pas laisser les petites AM pour compte. En particulier, nombreuses sont-elles à estimer que le cycle de trois ans contribuerait à la prévisibilité.

2. La formule doit tenir compte des besoins du pays, des performances de l'AM, de la capacité de l'AM à lever des fonds et des revenus du pays

Nous avons demandé aux AM de pondérer approximativement différents facteurs de formule potentiels. Elles estiment en moyenne que les besoins du pays doivent être le principal facteur de détermination de la taille de l'allocation (~ 40%), suivi de la performance de l'AM (~ 30%), puis la capacité de levée de fonds de l'AM (~ 20%) et le revenu du pays (~ 10%). Ci-dessous une analyse des mérites et défis de chacun de ces facteurs possibles :

- **Besoins du pays :** toutes les AM conviennent que ce doit être le facteur dominant, conformément aux recommandations de la CIAR et au vote de l'Assemblée générale à New Delhi. Elles estiment que le besoin doit être défini de manière large, pour inclure des facteurs autres que les seuls besoins non satisfaits en planification familiale (afin d'inclure la santé maternelle et les IST par exemple). Certaines mentionnent qu'elles souhaiteraient que les mesures des besoins tiennent davantage compte du climat politique du pays et des besoins des populations marginalisées et vulnérables en particulier, tout en reconnaissant qu'il est difficile de mesurer cette population de manière cohérente et fiable dans tous les pays.
- **Performance des AM :** L'ajustement des allocations en fonction de la performance est plébiscité, de nombreuses AM estimant qu'un sous-ensemble de paramètres issus du Rapport de performance annuel pourrait être utilisé à cette fin. Les AM notent que la performance doit être évaluée en fonction du contexte, y compris la taille des besoins non satisfaits du pays, la taille du budget de l'AM et les performances passées. Plusieurs mettent en garde contre le fait de mesurer la performance par rapport aux objectifs fixés par les AM dans leurs plans triennaux, car certaines AM pourraient être tentées de fixer des objectifs artificiellement bas. Une AM a fait remarquer qu'il faut toujours être en mesure d'augmenter les allocations pour les grosses AM en fonction de leur performance, et non de les plafonner, afin que ces AM soient incitées à faire plus encore.

Certaines se sont également demandé si les services aux populations vulnérables ou marginalisées, les scores de satisfaction des client-e-s ou des mesures qualitatives supplémentaires pourraient être intégrés aux paramètres de performance – elles reconnaissent cependant qu'il est beaucoup plus difficile d'accéder à ces informations et de les recueillir sur la durée. Enfin, des questions se sont posées quant à savoir si grâce à la performance il était possible d'opérer un suivi de la gestion organisationnelle interne et de la conformité, ou si ces questions étaient mieux traitées par le biais du processus d'affiliation et d'accréditation.

- **Levée de fonds des AM :** la plupart des AM conviennent que celles d'entre elles qui disposent d'autres revenus conséquents doivent recevoir moins de financement non restreint afin que les fonds puissent être orientés là où ils sont le plus nécessaires. Elles disent aussi que la formule doit être mise en place de sorte que les AM ne soient jamais incitées à ne pas lever de fonds, car la collecte de fonds permet toujours aux AM de sortir gagnantes. Cependant, plusieurs estiment à contrario que la collecte de fonds ne doit pas être un facteur du tout car son intégration profite à celles qui ne font pas l'effort de collecter des fonds elles-mêmes.
- **Revenus des pays :** la plupart des AM conviennent que les pays à faible revenu doivent recevoir plus de financement. Cependant, certaines notent qu'étant donné les niveaux élevés d'inégalité dans les pays relativement plus riches, il n'est pas logique de tenir compte du revenu du pays dans la formule. Les AM conviennent que dans la mesure où le revenu est utilisé, il ne doit pas créer de murs sur la base de catégories désignées, mais doit plutôt être lié aux changements réels du PNB par habitant d'un pays (par exemple, si un pays est reclassé de revenu moyen de la tranche inférieure à revenu moyen de la tranche supérieure, cela ne créera pas de mur budgétaire).

Une AM mentionne que les AM devant affecter des fonds en interne sur différentes zones géographiques pourraient modéliser leurs allocations sur la formule de l'IPPF.

3. L'assistance du Secrétariat sera essentielle pour l'élaboration des plans triennaux

Les AM souhaitent vivement bénéficier du soutien du personnel du Secrétariat pour la rédaction de leurs plans triennaux. Elles disent apprécier des retours substantiels sur leurs travaux et pas seulement de petites modifications.

La plupart n'ont eu qu'une expérience de la rédaction de plans annuels, bien que certains aient rédigé des plans pluriannuels pour des donateurs spécifiques ou pour leur propre planification stratégique. Sur la base de ces expériences, elles suggèrent que les AM intègrent chacune à leurs plans les buts, objectifs, résultats, indicateurs, budget, activités, justification de l'approche et plan de mesure et d'évaluation.

Les AM mentionnent également que si elles peuvent prédire leur budget global, elles ne peuvent prévoir en détail vers quoi les fonds de base seront dépensés. Elles disent qu'à fins de plus de flexibilité, elles aimeraient que l'IPPF revoie leur budget/programme global tout en laissant à leur discrétion la possibilité de déterminer quelles parties de ce budget sont financées sur des fonds non restreints.

4. L'ERT doit être principalement composée de membres du personnel avec quelques voix externes

La moitié des AM souhaite que l'ERT dispose d'une majorité d'experts internes et de quelques experts externes. Parmi les autres propositions relatives à la composition de l'ERT, on trouve : des experts entièrement internes, une répartition égale d'experts internes et externes, une majorité d'experts externes ou une majorité de représentants de l'AM. Certaines associations ont également proposé de veiller à ce que les jeunes siègent à l'ERT.

Les AM notent que le personnel du Secrétariat peut porter le plus informé des jugements il connaît la dynamique du pays et les capacités et les problèmes de l'AM. Elles mentionnent également que cela pourrait aider à rationaliser le processus et à réduire la bureaucratie. En même temps, beaucoup acceptent qu'une voix extérieure puisse contribuer à garantir la pleine objectivité du processus. « Au sein de la Fédération, il y a certes beaucoup de connaissances... mais je le ferais avec l'aide d'un conseiller externe », déclare un AM. Une autre ajoute : « [Nous avons besoin] de quelqu'un d'extérieur pour équilibrer. Parfois, lorsque vous êtes tous des initiés, vous ne voyez pas très loin. Vous ne voyez pas au-delà de la porte d'entrée. »

Pour accroître l'objectivité du processus, certaines suggèrent que parmi les représentants internes il y ait des experts techniques de chaque région et des membres du personnel du Bureau central, qui sont supposés être plus objectifs que les cadres régionaux. « Il y a de très bons techniciens dans les bureaux régionaux et centraux », a déclaré une AM.

5. L'ERT doit donner la priorité aux retours d'information et au dialogue avec les AM ; il n'est pas clair si et comment son pouvoir d'ajuster les allocations doit être limité.

Les AM estiment que la partie la plus précieuse de la revue de l'ERT résidera dans le dialogue et les recommandations qu'elle fournira aux AM. Dans certains cas, cela conduira ces dernières à mettre en œuvre des ajustements de plans convenus d'un commun accord ; dans d'autres cas, cela les conduira à demander une assistance technique. Les AM soulignent que l'ERT doit toujours essayer en un premier temps d'aider l'AM quelle qu'elle soit à consolider son plan, et de ne recourir à des réductions de financement qu'en dernier recours.

En revanche les opinions divergent sur la question de savoir si la marge de l'ERT en matière d'ajustement des financements doit être limitée et, dans l'affirmative, quelle devrait être cette limite. Certaines suggèrent de limiter l'ajustement du financement à 5% au maximum, d'autres jusqu'à 20%, et d'autres enfin que l'ERT disposât d'un pouvoir illimité, à condition que ses décisions d'ajustement soient justifiées. Un AM déclare : « Il ne devrait y avoir aucune limite. Ce dont nous avons besoin à la fin, c'est d'une meilleure façon de faire les choses. » Certaines suggèrent que dans les cas où le plan d'une AM est suffisamment mauvais pour nécessiter un ajustement très important (par exemple, plus de 20%) le problème soit traité par un autre canal, comme l'accréditation, plutôt que par le processus d'allocation.

6. Le processus doit être hautement transparent, tous les montants d'allocation aux AM et les raisons de tout ajustement d'allocation concernant sa propre allocation étant communiqués à tous

Les AM sont intéressées par la création d'un processus hautement transparent. Toutes conviennent que chaque AM doit être en mesure de voir (1) le montant de l'allocation finale pour toutes les autres AM et (2) tout ajustement que le comité a apporté à sa propre allocation, ainsi que la justification de ces ajustements (par exemple, réduction de 5% pour absence de plan clair relatif à l'ESI). La moitié des AM souhaite aller plus loin dans la transparence en laissant toutes les AM voir les ajustements et leur justification.

7. Le processus d'allocation du Secrétariat doit également garantir la responsabilisation et mettre l'accent sur le service aux AM

Les AM entendent bien que la nouvelle approche du Secrétariat en matière de budgétisation nécessitera un plan triennal et une revue du budget du Secrétariat. Elles aiment le fait que sont introduits des principes similaires de responsabilité pour le Secrétariat, et que cela peut-être libèrera davantage de ressources qui pourront ainsi être directement orientées vers les AM. Plus précisément, elles suggèrent que le Secrétariat soit tenu comptable des indicateurs de performance spécifiques (par exemple, collecte de fonds, soutien au plaidoyer) et des mesures spécifiques de soutien aux AM (par exemple, partie des fonds consacrés à l'AT pour les AM).