

Exercice de feedback des partenaires

Enseignements tirés de l'enquête et des interviews avec les partenaires en 2022



Un grand MERCI à tous les partenaires de CBM Global qui ont participé à notre première enquête et aux 10 organisations partenaires qui ont accepté de participer à notre premier exercice formel d'interviews avec les partenaires de CBM Global. Merci pour votre volonté et votre honnêteté à partager vos opinions et observations sur la qualité du travail de CBM Global et de notre partenariat avec vous. Votre contribution est inestimable pour nous.

Contenu

Introduction.....	3
Résumé des conclusions	6
Analyse détaillée, conclusions et réponses	7
Qui sont nos partenaires ?	7
Pourquoi les organisations veulent-elles s'associer avec nous ?	8
Financement	8
Renforcement de l'organisation.....	9
Apprentissage conjoint	10
Mise en réseau	11
Suivi, rapportage et évaluation	12
Politiques et normes.....	13
Feedback et plaintes	15
Évaluation des partenaires	16
Conditions contractuelles	17
Stratégie de sortie et de transition	18
Impact de la transition	18
Relation, communication, sensibilité culturelle et compréhension.....	19
Égalité, prise de décision et confiance.....	20
Autre	21
Remarques finales	23
Annexes de l'enquête	24
Annexes aux interviews	34
Questions directrices pour les interviews par thème.....	34
Recommandations détaillées de l'Agency RED.....	36

Note sur l'accessibilité des documents

Pour garantir l'accessibilité, tous les graphiques de ce document sont également décrits dans un texte narratif ou reflétés dans des tableaux de données.

Image de couverture : Une femme en fauteuil roulant tient un micro et interviewe un homme utilisant des béquilles. Derrière eux se tiennent deux hommes et une femme qui regardent l'homme qui parle. Le texte dit : Un grand MERCI à tous les partenaires de CBM Global qui ont participé à notre première enquête et aux 10 organisations partenaires qui ont accepté de participer à notre premier exercice formel d'interviews avec les partenaires de CBM Global. Merci pour votre volonté et votre honnêteté à partager vos opinions et observations sur la qualité du travail de CBM Global et de notre partenariat avec vous. Votre contribution est inestimable pour nous.

Introduction

Le partenariat est au cœur du fonctionnement de CBM Global Disability Inclusion ("CBM Global"). L'adhésion au partenariat est l'une de nos valeurs organisationnelles fondamentales. Dans notre [Approche du Partenariat](#) nous avons défini 6 engagements de partenariat qui sous-tendent tout ce que nous faisons : **complémentarité des objectifs, Inclusivité, réactivité et flexibilité, responsabilité mutuelle et obligation de rendre comptes, confiance et respect, apprentissage conjoint**. Nous nous efforçons d'adhérer à ces engagements dans tous les aspects de notre travail et voulons être tenus responsables devant tous ceux avec qui nous travaillons et qui peuvent être affectés par notre travail, en particulier les personnes handicapées et leurs communautés, ainsi que nos partenaires. Une attitude ouverte à la réception de feedback et de plaintes est primordiale pour notre capacité à nous améliorer en tant qu'organisation, à faciliter l'apprentissage et à briser la dynamique de pouvoir entre le donateur et le bénéficiaire lorsque nous travaillons avec d'autres partenaires. Nous reconnaissons que nous pouvons toujours nous améliorer et nous visons donc un environnement qui encourage les partenaires à nous donner un feedback et à communiquer clairement leurs attentes et leurs espoirs.

CBM, en tant qu'organisation, a connu des changements importants au cours des deux dernières années, qui ont abouti à la formation de CBM Global en tant que nouvelle fédération, nouvellement engagée avec de nombreux partenaires. Nous comprenons que ces changements ont pu avoir un impact sur les partenaires de diverses manières et qu'il est encore trop tôt pour que les partenaires aient une opinion ferme sur leur partenariat avec CBM Global. Il est cependant important pour nous d'écouter nos partenaires maintenant, de savoir ce que nous devons continuer à faire et ce que nous pouvons améliorer, mais aussi d'établir une base de référence pour pouvoir évaluer nos progrès au fil du temps.

En 2020-2021, nous avons cherché à obtenir un feedback par le biais d'entretiens approfondis avec des organisations de personnes handicapées. C'était au moment où nous définissions nos engagements en faveur d'un travail en partenariat avec le mouvement des personnes handicapées. Au début de l'année, nous avons publié un rapport intitulé "[Nous avons un rôle clé maintenant](#)" (en anglais), qui reprend les conclusions de ces entretiens et nos engagements en matière d'amélioration.

En mai 2022, nous avons élargi le champ du feedback et invité toutes les organisations avec lesquelles nous avons une relation formelle à ce moment-là et qui mettent en œuvre des projets dans les pays avec notre soutien financier, à répondre à une **enquête en ligne**. Les références aux "partenaires" dans ce rapport concernent ces 88 organisations. L'enquête a été complétée par des **interviews** menés en juin et juillet 2022 auprès de dix partenaires sélectionnés au hasard. Les interviews ont porté sur des domaines qui découlaient des réponses à l'enquête, afin de nous aider à mieux comprendre les attentes des partenaires, soit parce que les scores de l'enquête variaient beaucoup, soit parce qu'il n'était pas clair si un score faible impliquait que nous ne répondions pas aux attentes. Nous voulions vraiment bien comprendre ces questions, pour pouvoir être très ciblés et fixer les bonnes priorités, en prenant des actions pertinentes. Les interviews ont été menés sur une base entièrement anonyme par un cabinet de conseil externe, l'Agency RED¹.

¹ Agency RED, Rue du Vicaire Savoyard 8, 1203 Genève, Suisse (+41 22 346 8189 ; contact@agency-red.com)

Ce rapport présente les résultats de l'enquête et des interviews, ainsi que nos réponses à ces derniers. Un rapport récapitulatif des engagements pris lors de l'enquête et des interviews est également disponible : [Exercice de feedback des partenaires \(2022\)](#).

Nous avons élaboré un plan d'action interne détaillé, répondant au feedback des partenaires issus de l'enquête et des interviews, que nous avons déjà commencé à mettre en œuvre. Nous tiendrons progressivement les partenaires informés au fur et à mesure que nous améliorerons nos différentes méthodes de travail. Nous invitons les partenaires à continuer à nous faire part de leur précieux feedback, de manière informelle ou par le biais de nos canaux de feedback formels, qui se trouvent sur notre site web www.cbm-global.org/contact-us.

Nous prévoyons de mener un exercice de feedback similaire tous les deux ou trois ans, ce qui nous permettra d'avoir le temps de travailler sur nos engagements et de suivre la façon dont nous améliorons nos méthodes de travail au fil du temps en fonction du feedback des partenaires.

Notre Membre, CBM UK, souhaite remercier les partenaires qui ont spécifiquement répondu aux questions supplémentaires de l'enquête, posées autour de l'accès à de nouveaux partenariats et de nouvelles opportunités de financement obtenues grâce à la collaboration avec le soutien de CBM UK. CBM UK est encouragé par les succès rapportés et prévoit de s'appuyer sur ceux-ci et de continuer à fournir un soutien de cette manière. En outre, CBM UK apprécie l'intérêt et les demandes des partenaires pour un soutien non financier sur un large éventail de sujets, notamment le développement inclusif du handicap, la gestion du cycle de projet, la rédaction de propositions, la santé mentale, la sauvegarde, etc. En collaboration avec CBM Global, CBM UK est en train de revoir la liste des sujets et d'envisager des options pour un engagement ciblé spécifique en fonction des ressources disponibles. Nos partenaires seront informés de ces initiatives en temps voulu. Elles ne sont pas spécifiquement prises en compte dans le cadre de ce rapport.

Méthodologie de l'enquête

Le questionnaire d'enquête a été envoyé à 88 partenaires dans 15 pays d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine. Nous avons reçu 55 réponses, ce qui représente un taux de réponse de 63%.

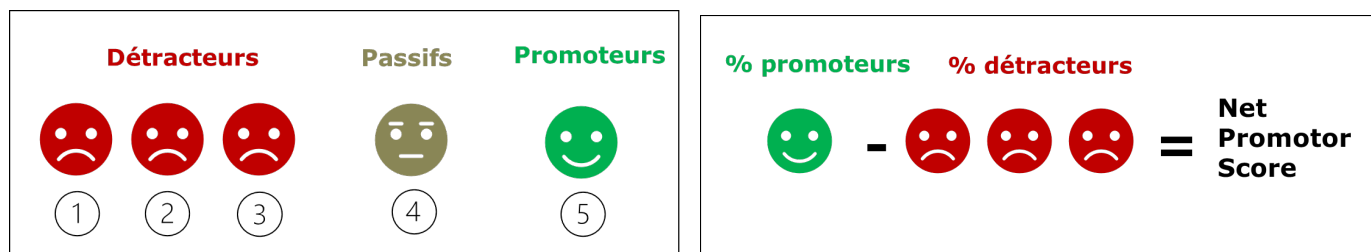
L'enquête s'est largement inspirée du travail de [Keystone Accountability](#), un prestataire de services indépendant qui a une longue expérience des enquêtes sur les partenariats dans le secteur des ONGI. Leurs questionnaires d'enquête ont été testés auprès de plus de 100 ONGI depuis 2004. Nous avons donc pris leurs questions comme base, tout en ajoutant et modifiant quelques-unes qui nous semblaient spécifiques et importantes pour CBM Global.

Pour la plupart des données présentées dans ce rapport, nous avons utilisé une technique d'analyse des données de feedback pratiquée par Keystone Accountability, appelée Net Performance Analysis (NPA)² (analyse de la performance nette). Au lieu de l'échelle d'évaluation standard de 10 points, nous avons utilisé une échelle de 5 points. Cette technique permet de distinguer trois profils de répondants :

² Voir www.netpromotersystem.com et [From Engagement to Voice - A Keystone Accountability How-To Guide | Forus \(forus-international.org\)](#)

1. Les "**promoteurs**", qui nous ont attribué une note de 5. Ces partenaires sont nos "champions", qui ont une opinion généralement positive de notre relation de partenariat et sont susceptibles de nous recommander à d'autres.
2. Les "**passifs**", qui nous ont donné une note de 4, ce qui est considéré comme moyen. Ces partenaires n'ont pas d'inquiétude majeure, ils sont " passivement satisfaits ", mais ils sont aussi plutôt neutres quant à un partenariat avec CBM Global.
3. Les "**détracteurs**", qui nous ont donné une note de 1 à 3. Ces partenaires ont une perception plutôt négative de leur engagement avec CBM Global.

La technique NPA permet de calculer le "Net Promotor Score" (NPS) (score net de promoteur), c'est-à-dire le pourcentage de "promoteurs" moins le pourcentage de "détracteurs" :



Nous avons opté pour Microsoft Forms comme outil d'enquête en ligne, en raison de ses excellentes caractéristiques d'accessibilité. Nos équipes nationales ont proposé des traductions de l'enquête dans les langues locales aux partenaires, selon les besoins, afin qu'ils puissent l'utiliser parallèlement à la version anglaise en ligne. Les partenaires étaient libres de répondre aux questions de l'enquête ouvertes dans leur propre langue. Nous avons demandé aux partenaires de ne soumettre qu'une seule enquête pour leur organisation, afin de ne pas fausser les résultats, mais en même temps nous les avons encouragés à se réunir en équipe et à répondre collectivement lorsque cela était possible.

Un aperçu détaillé des questions et des résultats de l'enquête, dont la plupart sont cités directement dans ce rapport, est disponible dans les [Annexes de l'enquête](#) ci-dessous.

Méthodologie des interviews

L'Agency RED a convenu avec CBM Global des sujets et d'une série de questions pour les interviews, qu'elle a ensuite utilisées avec souplesse dans chaque situation d'interview spécifique, pour éviter que les partenaires ne se sentent limités dans leurs réponses. Pour une représentation optimale, les partenaires à interviewer ont été sélectionnés sur la base d'un exercice d'échantillonnage, qui s'est appuyé sur les critères suivants : pays, type d'organisation, domaine technique d'intervention, durée du partenariat avec CBM, financement du membre de CBM Global. Dix organisations partenaires, représentant un échantillon représentatif de ces critères, ont été invitées par l'Agency RED pour les interviews. Ces partenaires sont rassurés de l'anonymat ; leurs noms n'ont pas été communiqués et ne le seront pas à CBM Global. Dans la mesure du possible, l'Agency RED a mené les interviews avec chaque organisation sur une demi-journée sous forme de groupes de discussion, avec une représentation transversale du personnel des partenaires concernés. Des aménagements raisonnables pour les interviews, y compris diverses options linguistiques, ont été proposés selon les besoins.

La liste des questions standard et un aperçu détaillé des recommandations formulées par l'Agency RED, dont la plupart sont référencées dans ce rapport, sont disponibles dans les [Annexes des interviews](#) ci-dessous.

L'Agency RED a classé ses recommandations issues des conclusions comme "stratégiques" (S), "opérationnelles" (O) ou "outils" (T), et chacune leur a attribué une double note : une note de priorité de 1 à 3 en termes de réponse à une préoccupation majeure ou mineure de la majorité ou de la minorité des partenaires ; et une note de 1 à 3 basée sur la faisabilité estimée en termes de ressources nécessaires à la mise en œuvre des recommandations.

Bien que tous les efforts aient été faits pour refléter fidèlement les voix des personnes interviewées telles qu'elles nous ont été relayées par l'Agency RED, toute erreur éventuelle relève de la responsabilité de CBM Global.

Résumé des conclusions

Réponse globale

Dans l'ensemble, nous avons trouvé que les partenaires étaient positifs dans leurs réponses et nous ne voyons pas d'effets négatifs importants dans le feedback des partenaires à la suite des récents changements organisationnels de CBM. Nous sommes particulièrement heureux de constater que les partenaires nous accordent une note élevée lorsqu'on leur demande comment nous respectons nos engagements en matière de partenariat.

Les points positifs des partenaires

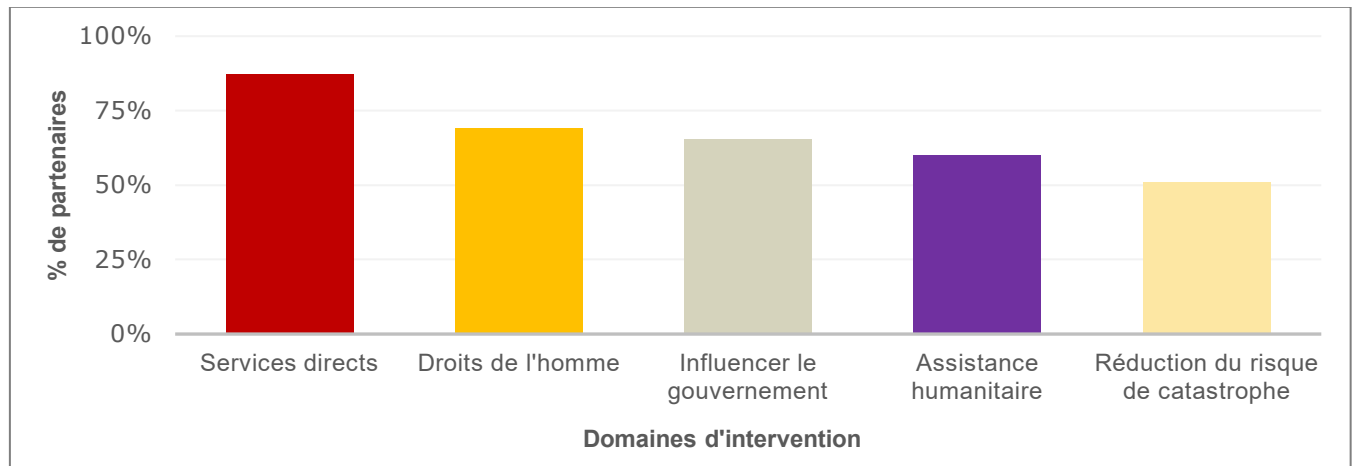
Dans l'ensemble des réponses, quelques caractéristiques positives ressortent. Les partenaires apprécient généralement la qualité de notre personnel et de notre relation avec eux. Ils nous trouvent serviables, réactifs et flexibles. Les partenaires nous accordent une note particulièrement élevée pour le respect que nous leur témoignons. Ils estiment que nous sommes prêts à apprendre de nos erreurs et s'attendent à ce que nous tenions compte de leur feedback pour améliorer notre travail. La plupart des partenaires n'hésitent pas à nous demander de l'aide. Cette ouverture se ressent également dans le nombre élevé de répondants à l'enquête qui ont nommé leur organisation (67 % de l'ensemble des répondants).

Ce que les partenaires veulent que nous améliorions ou fassions davantage

Les partenaires demandent un soutien non financier plus important et de meilleure qualité de notre part dans divers domaines, notamment pour développer leurs propres politiques, procédures et routines. De nombreux partenaires considèrent que notre processus d'évaluation des partenaires est adéquat, d'autres estiment que nous devons simplifier notre outil, le rendre plus participatif, et fournir davantage de soutien pour combler les lacunes en matière de capacités. Nous pouvons encore améliorer notre communication avec les partenaires, notamment en ce qui concerne notre propre identité organisationnelle, nos politiques, nos attentes et nos exigences. Les partenaires apprécient les possibilités d'apprentissage en commun et souhaiteraient qu'elles soient plus nombreuses. Nos partenaires ont des avis différents sur la question de l'égalité dans la relation.

Analyse détaillée, conclusions et réponses

Qui sont nos partenaires ?



Les principaux domaines de priorité et d'expertise des partenaires ayant répondu à notre enquête sont la prestation directe de services (87% / 48 répondants), 50% (24) de ces partenaires indiquant qu'il s'agit de fournir des services cliniques ; la promotion des droits de l'homme (69% / 38), l'influence sur le gouvernement (65% / 36), l'aide humanitaire (60% / 33) et la réduction des risques de catastrophes (51% / 28). En revanche, très peu de partenaires financent des individus (11% / 6) et moins d'un quart mène des recherches (24% / 13).

Plus d'un tiers (36% / 20) des répondants à l'enquête se sont identifiés comme des Organisations de Personnes Handicapées (OPH), tandis qu'un quart (14) d'entre eux ont indiqué qu'ils géraient un hôpital. En moyenne, nous finançons 36% du budget organisationnel d'un partenaire. 18% (10) des partenaires indiquent que seulement 1 ou 2 organisations (y compris CBM Global) soutiennent leur travail. La majorité (56% / 31) des partenaires ont une relation de longue date avec CBM (plus de 5 ans). Six organisations avec lesquelles nous n'avons commencé à nous engager que récemment ont répondu à l'enquête.

Pour les interviews anonymes, l'Agency RED a sélectionné un partenaire dans chacun des 10 pays suivants : Philippines, Lao PDR, Indonésie, Bangladesh, Népal, Madagascar, Kenya, Nigeria, Burkina Faso, Bolivie. Dans son échantillonnage, l'Agency RED a assuré une bonne représentation transversale de ces 10 partenaires en appliquant ces critères :

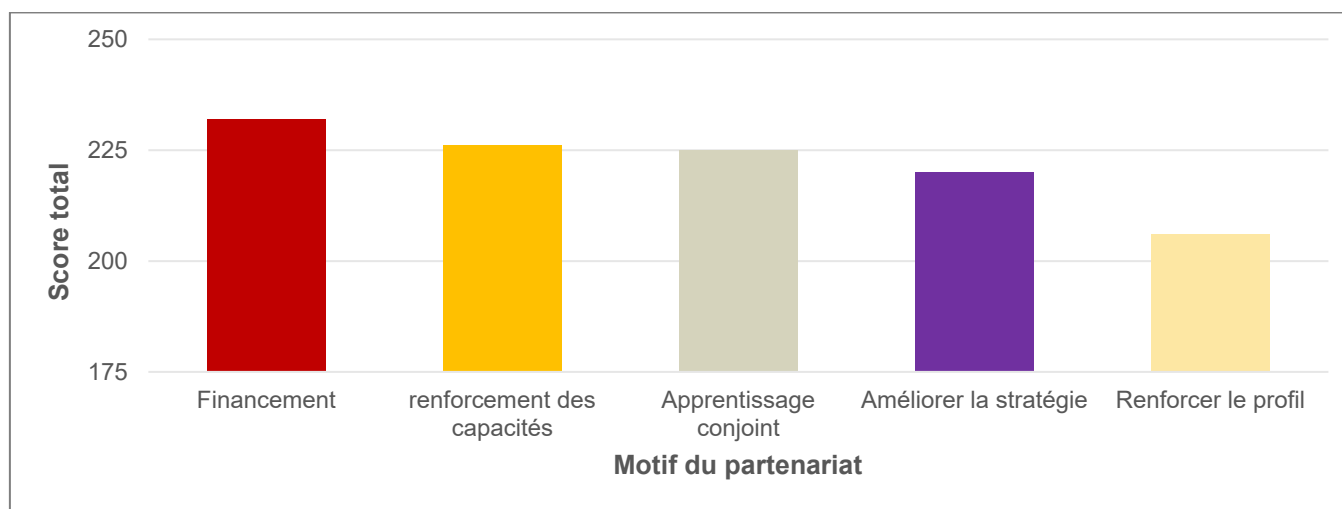
Type d'organisation (sélection multiple)
Filiale nationale d'une grande ONGI
Agence gouvernementale
ONG locale
ONG nationale
Organisation des Personnes Handicapées
Organisation qui gère les établissements de santé
Autre

Financement du Membre CBM Global
CBM Australie
CBM Irlande
CBM Nouvelle-Zélande
CBM Suisse
CBM UK

Années d'engagement avec CBM
0 - 3 ans
Plus de 3 ans

Secteur d'activité
Plaidoyer
Développement inclusif basé sur la communauté
Santé mentale communautaire
Action humanitaire
La santé oculaire inclusive
Maladies tropicales négligées
Autre

Pourquoi les organisations veulent-elles s'associer avec nous ?



La première raison évidente pour laquelle les partenaires choisissent de travailler avec nous est le fait que nous leur accordons un financement (score total de 232 / score moyen de 4,22). Les autres raisons sont le renforcement des capacités et des compétences organisationnelles (226 / 4,11), l'apprentissage et la compréhension en commun (225 / 4,10) dans des proportions presque égales ; l'amélioration des stratégies des partenaires (220 / 4,00) et le renforcement des profils aux niveaux national et international (206 / 3,75).

Les partenaires sont moins intéressés à compter sur notre influence (195 / 3,55), mais ils évaluent notre connaissance et notre influence dans le secteur de manière assez élevée, par rapport aux autres ONG/financeurs (NPS 24%).

Dans l'ensemble, les partenaires souhaitent davantage de soutien de la part de CBM Global (NPS -15%), et une grande majorité est susceptible de demander un soutien continu et futur de notre part (NPS 75%).

Financement

CBM Global s'engage à faire preuve de professionnalisme, de bonne gouvernance, de diligence raisonnable et d'efficacité dans l'utilisation des ressources qui nous sont confiées par les bailleurs de fonds. Cela inclut une prise de décision rapide et efficace, ainsi que le déploiement des ressources.

Le financement est la principale raison pour laquelle les partenaires choisissent de travailler avec nous, et les partenaires interviewés ont spécifiquement exprimé qu'ils sont généralement satisfaits du soutien financier qu'ils reçoivent de CBM Global. Les partenaires nous demandent de faire plus de place dans les budgets que nous finançons pour les frais généraux (NPS -25%), les outils de gestion pratiques tels que les logiciels, le matériel informatique, le mobilier de bureau (NPS -13%) ; et les coûts associés au suivi et au reporting (NPS -15%).

C'est un domaine qui a été signalé comme devant être amélioré dans l'enquête et les interviews. "Fournir plus de frais administratifs", "fournir des frais généraux pour la durabilité" ne sont que quelques citations tirées des réponses narratives de l'enquête. Les points de vue sur l'efficacité de notre processus de transfert de fonds (NPS -2%) et la possibilité d'inclure les coûts d'aménagement raisonnable (NPS -4%) sont assez mitigés parmi les partenaires. De même, les partenaires ont des opinions variées sur le niveau de soutien financier que nous leur apportons, en comparaison avec d'autres ONG/financiers (NPS 2%).

Les partenaires interviewés nous demandent en outre d'être plus clairs et directs sur nos exigences financières, par exemple en les précisant dans nos contrats de projet. Nous ne devons pas procéder à des coupes budgétaires dans les projets sans avoir préalablement dialogué avec le partenaire, et sans avoir compris et convenu avec lui des implications de ces coupes sur sa capacité à fournir des services. Quelques partenaires ont également mentionné qu'ils avaient connu des retards dans les transferts de fonds qui, en particulier dans les situations d'urgence, créent des défis pour les partenaires.

Notre réponse

Nous avons récemment mis en place un mécanisme interne pour permettre le déblocage anticipé de fonds dans les situations d'urgence. Nous prévoyons d'élaborer un document d'orientation financière pour les partenaires en 2023, qui sera partagé au début du processus de conception des projets. Nous examinerons avec nos Membres si le niveau d'allocation budgétaire aux coûts opérationnels des partenaires peut être encore augmenté.

Renforcement de l'organisation

Investir dans le renforcement organisationnel et apprendre de nos partenaires afin de mieux réaliser des changements systémiques et transformateurs pour les personnes handicapées et leurs communautés est au cœur de notre méthode de travail. Nous visons à fournir des conseils techniques de qualité pour garantir des programmes de haute qualité et fondés sur l'apprentissage, en créant une base de preuves de bonnes pratiques et de modèles à reproduire.

En ce qui concerne leur **capacité organisationnelle**, les partenaires sondés expriment que nous devons améliorer à la fois la qualité et la quantité du soutien que nous leur apportons pour renforcer leurs compétences de gestion et de leadership (NPS -35% qualité / NPS -38% quantité). De même, ils nous disent que nous pouvons faire plus dans nos efforts de développement des capacités dans le domaine d'expertise technique des partenaires (NPS -24% qualité / NPS -25% quantité). Ils sont plus positifs quant à notre soutien pour améliorer l'inclusion du handicap dans leurs programmes et leur organisation (NPS 13% qualité / NPS 2% quantité). Nous sommes heureux d'entendre les partenaires dire que

travailler avec CBM Global leur a permis d'augmenter leur capacité globale (NPS 15%) et de devenir plus efficaces en tant qu'organisation (NPS 22%).

L'aide non financière de CBM Global est en fait l'un des domaines dont les partenaires interviewés sont particulièrement satisfaits. Ils apprécient particulièrement les diverses activités de renforcement des capacités proposées par CBM Global, que ce soit dans les domaines organisationnels ou techniques, et souhaiteraient en avoir encore plus. Les partenaires demandent également que nous nous assurions que notre soutien est pleinement aligné sur les besoins des organisations partenaires.

Notre réponse

Nous demandons à nos équipes nationales et aux autres équipes de visite de la Fédération CBM Global d'intégrer systématiquement des opportunités de renforcement organisationnel et d'échange dans leur engagement avec les partenaires, que ce soit lors de réunions individuelles ou collectives avec les partenaires. Les opportunités de renforcement organisationnel doivent être basées sur les domaines convenus dans les plans d'action de l'évaluation des partenaires et sur les besoins exprimés par les partenaires. Un groupe de travail de CBM Global est en train de définir notre rôle et notre approche du renforcement organisationnel des OPH et des partenaires, avec qui nous devrions travailler, quelles compétences cela exige de nous, et comment nous pouvons financer cet important travail de développement des capacités.

Apprentissage conjoint

L'apprentissage conjoint est l'un de nos six principes de partenariat. Dans nos partenariats, nous cherchons à renforcer mutuellement les capacités et à partager l'apprentissage, en cherchant à compléter et à développer l'expertise et les connaissances de chacun. Nous cherchons également à agir comme un catalyseur pour l'apprentissage conjoint et la mise en réseau entre les partenaires, en facilitant les opportunités de rencontres et de transfert de connaissances.

Le rapport de l'Agency RED cite les réponses des partenaires sur ce sujet comme étant "inestimables" et "merveilleuses". Les partenaires apprécient clairement les **possibilités de partage et d'apprentissage que** nous créons, que ce soit dans le cadre des réunions d'évaluation annuelles, des réunions individuelles des partenaires ou des événements conjoints. Les partenaires demandent que nous organisions encore plus d'événements partenaires, en particulier au niveau national, et que nous veillions à y inviter d'autres organisations, comme les OPH qui n'ont peut-être pas de relation de partenariat formelle avec CBM Global. Les partenaires souhaitent également que nous assurions un apprentissage partagé à tous les niveaux du personnel et dans tous les domaines techniques. Un domaine dans lequel nous devons nous améliorer est la documentation des apprentissages, pour un partage plus large et pour soutenir la reproduction des bonnes pratiques ou des modèles. Il nous est également demandé d'envisager une meilleure utilisation des outils numériques pour faciliter le partage instantané des apprentissages et des expériences.

Notre réponse

L'apprentissage systématique et conjoint doit être étayé par un système de gestion des connaissances solide. C'est un domaine que nous devons développer. Nous venons d'affecter les ressources disponibles pour investir, à court terme, dans le renforcement de notre cadre de suivi, d'évaluation, de responsabilité et d'apprentissage (MEAL) et de notre expertise dans ce domaine important. Il s'agit notamment de mettre en place un système de gestion des connaissances solide, alimenté par les enseignements tirés de nos partenaires et avec eux. Nous espérons être en mesure de partager davantage sur ce sujet avec nos partenaires en 2023.

Mise en réseau

Compte tenu des réseaux et des contacts que nous avons établis dans les pays de notre programme et dans le monde entier, nous sommes bien placés pour mettre en relation les OPH et d'autres organisations partenaires, les organes gouvernementaux et les réseaux nationaux et locaux pertinents afin d'entreprendre un travail conjoint de plaidoyer ou de programme, pour tirer parti des synergies, faciliter l'apprentissage partagé et étendre l'influence.

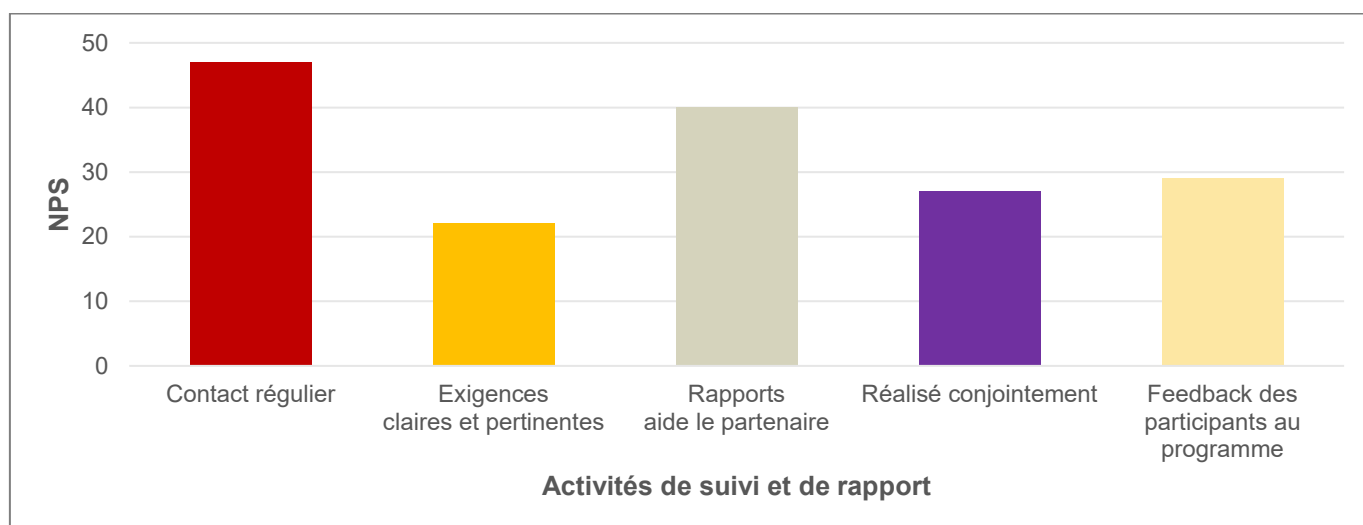
Nos partenaires s'attendent dans une moindre mesure à ce que nous **les mettions en relation avec d'autres organisations** (score total 200 / score moyen 3,64), et ne pensent pas que nous soyons particulièrement forts dans ce domaine (NPS -31% qualité / NPS -33% quantité). Pourtant, beaucoup affirment que travailler avec CBM Global leur a permis de mieux se mettre en réseau avec d'autres organisations (NPS 4%).

Inversement, les partenaires interviewés mentionnent que nous réussissons bien à faciliter les relations de collaboration entre nos partenaires dans chaque pays. Ils aimeraient que nous le fassions encore plus, non seulement dans le pays, mais aussi en connectant nos partenaires à des organisations similaires au niveau régional et international. Cela crée des opportunités pour partager des expériences et apprendre, et pour maximiser l'impact en travaillant ensemble. Les partenaires ont également demandé que nous les aidions à accroître leur visibilité et à les promouvoir auprès d'autres organisations, y compris des bailleurs de fonds potentiels, tant au niveau national qu'international. Les partenaires demandent en outre un soutien accru de CBM Global pour influencer les acteurs nationaux au niveau politique.

Notre réponse

Nous avons récemment commencé à noter et à documenter systématiquement les principales relations de collaboration externe poursuivies au sein de la Fédération CBM Global lorsqu'une coordination interfédérale est nécessaire. Cela nous aidera à assurer une approche coordonnée de la gestion de ces relations et mettra en évidence les possibilités d'établir des liens aux niveaux local, national, régional et international. Plusieurs de nos équipes nationales sont en train d'élaborer la stratégie de CBM Global pour leur pays, en étroite collaboration avec les partenaires de programme et les OPH, ce qui implique de définir comment et où nous pouvons mieux nous engager avec eux ou les soutenir dans leur travail de plaidoyer. Nous testons également les moyens d'établir des programmes intégrés, en rassemblant plusieurs organisations partenaires sous l'égide d'un seul programme, en cherchant à nous assurer que les finalités et les résultats du programme sont plus importants que la somme des projets individuels des partenaires. En fonction des enseignements tirés des projets pilotes, nous envisageons de répliquer ces modèles.

Suivi, rapportage et évaluation



Nous avons défini un ensemble d'exigences en matière de suivi et d'évaluation pour tous les projets partenaires, ce qui permet une certaine flexibilité pour adapter les besoins exacts aux spécificités de chaque projet.

Les partenaires sondés semblent généralement satisfaits de nos activités de suivi et de rapportage, même s'ils souhaiteraient recevoir plus de financement et de soutien pour celles-ci (NPS -15%). Les partenaires sont particulièrement positifs quant aux **contacts réguliers avec CBM Global pour discuter des progrès** (NPS 47%) et estiment que les **routines de rapports** financiers et narratifs que nous avons mis en place **aident également les partenaires** à examiner et évaluer leur travail (NPS 40%). Ils trouvent que nos **exigences en matière de rapports financiers et narratifs** sont claires et pertinentes (NPS 22%), même si les modèles sont jugés longs et détaillés. Il est intéressant de noter que lorsqu'il s'agit de solliciter régulièrement les partenaires pour obtenir un feedback de la part des participants au programme, ce qui est un domaine que nous voulons renforcer, nos partenaires nous donnent déjà une note positive (NPS 11%). En général, par

rapport aux autres ONG/financiers, nous sommes jugés efficaces dans notre suivi et nos rapports (NPS 22%).

Tout en nous réjouissant de ces perceptions positives de la part des partenaires, nous reconnaissons également les suggestions faites en réponse à la question de savoir ce que nous devrions améliorer, où plusieurs partenaires demandent une réduction et une simplification des exigences en matière de rapports, car celles-ci font parfois perdre un temps précieux à la mise en œuvre des projets. La simplification est l'une de nos ambitions, et nous apprécions que les partenaires nous indiquent où nous pouvons faire mieux dans ce domaine.

Voici quelques citations des partenaires sondés :

"avoir moins de modèles [de rapports] et des échéances claires pour les rapports".

"CBM pourrait réduire certaines exigences en matière de rapports..."

"simplifier les modèles de rapport et rendre les rapports semestriels".

Une autre recommandation formulée par les partenaires interviewés est de définir des indicateurs clairs et simples à mesurer qui reflètent la capacité des partenaires et permettent un suivi facile des progrès. Cela pourrait être facilité par des études de base solides avant le lancement d'un projet. Une autre recommandation est que nous fournissions plus de détails et de formation, selon les besoins, sur les exigences exactes en matière de rapports et sur la manière d'utiliser nos modèles de rapports, et que nous les fournissions plus rapidement. Nos équipes CBM Global devraient systématiquement intégrer des sessions pertinentes dans les réunions des partenaires et les visites de suivi. Les partenaires demandent également plus de soutien de la part de CBM Global, à la fois en termes de capacités et de ressources, afin d'établir leurs propres routines de suivi et d'y intégrer des aspects intersectoriels tels que l'inclusion du genre et du handicap. Les partenaires appellent à une plus grande harmonisation des exigences en matière de rapports entre les bailleurs de fonds. D'autres suggestions, spécifiques aux rapports, ont également été faites.

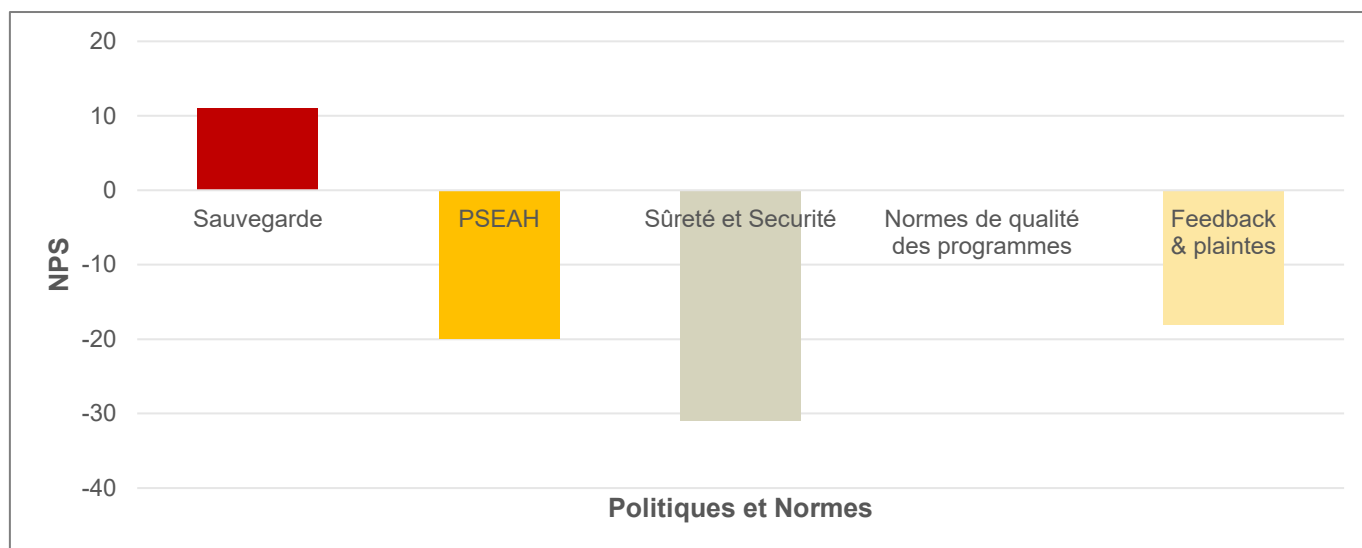
Notre réponse

En 2023, après une première année civile complète d'activité, nous examinerons de manière critique nos exigences et nos canevas de rapport, sur la base du feedback et des enseignements tirés par les partenaires et nos propres équipes, en vue de les rationaliser et, si possible, de les simplifier. Dans l'intervalle, nous travaillerons avec nos équipes nationales pour nous assurer que les partenaires reçoivent des conseils clairs et opportuns sur les exigences et les modèles de rapports actuels. Cette année encore, nous souhaitons conclure le travail de formulation de notre cadre d'impact, y compris un ensemble d'indicateurs standard pour tous les projets. Son application et la formation de nos équipes et de nos partenaires sont prévues pour 2023.

Politiques et normes

Nous avons demandé aux partenaires dans quelle mesure ils estiment que nous nous sommes engagés avec eux sur nos politiques et normes clés au cours de l'année écoulée. Ici, le tableau est mitigé, mais nous avons du travail à faire. Alors que les partenaires nous

disent que nous nous sommes suffisamment engagés avec eux sur la **sauvegarde** des enfants et des adultes à risque (NPS 11%), ils expriment également que nous ne l'avons pas suffisamment fait sur son domaine immédiatement lié, la **protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels** (PSEAH) (NPS -20%). Historiquement, ce dernier domaine était intégré dans la politique de CBM sur la sauvegarde. En 2021, nous avons développé une politique CBM Global dédiée à la PSEAH, afin de donner à ce domaine critique plus de considération. Nous devons travailler davantage avec nos partenaires pour nous assurer qu'ils disposent de leurs propres politiques et procédures. Il en est de même dans le domaine **de la sûreté et de la sécurité du personnel** (NPS -31%). Nous avons un devoir de diligence commun, afin de garantir que notre personnel respectif, les participants aux programmes et les autres personnes avec lesquelles nous travaillons sont en sécurité.



Les points de vue des partenaires sur l'étendue de notre engagement avec eux autour des **normes de qualité des programmes** sont très différents (NPS 0%). Nous disposons de notre Cadre de qualité des programmes CBM Global, qui définit les principes et les engagements de haut niveau que nous attendons pour guider la qualité des programmes et dont nous voulons être tenus responsables, ainsi qu'un ensemble d'outils et de lignes directrices connexes. Nous devons investir davantage dans l'intégration de ces principes dans la conception des projets, le suivi, l'évaluation, l'apprentissage et la responsabilisation réalisés conjointement avec nos partenaires ; nous devons également les intégrer dans notre processus de partenariat et dans les plans de développement des capacités des partenaires.

Notre réponse

Nous demandons à nos équipes nationales de partager activement la politique de CBM Global en matière de sûreté et de sécurité et les procédures connexes avec nos partenaires, en particulier dans les environnements les moins sûrs, en tant que ressource susceptible de les aider à élaborer leur propre politique et procédures en matière de sûreté et de sécurité. Nous formons nos équipes nationales afin qu'elles puissent apporter un soutien qualifié à nos partenaires dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs propres politiques de sauvegarde et de PSEAH et de leurs mécanismes de rapport. L'amélioration de la qualité des programmes, conformément à notre cadre de qualité des programmes (en anglais), est un effort partagé avec nos partenaires. Nous demandons à nos équipes nationales de sensibiliser activement nos partenaires à ce cadre et d'explorer avec eux les possibilités d'améliorer la qualité de nos projets et programmes en conséquence. Nous demandons à nos partenaires de nous fournir un retour d'information sur la manière dont nous respectons les engagements énoncés dans le cadre. Nous continuons à intégrer nos normes de qualité des programmes dans nos procédures et nos outils.

Feedback et plaintes

L'enquête auprès des partenaires et l'exercice d'interview sont l'expression de l'engagement de notre Partenariat en matière de responsabilité et d'obligation de rendre comptes, et d'apprentissage commun. En outre, nous accueillons en permanence le feedback informel des partenaires, et nous disposons de divers mécanismes formels de feedback, pour les partenaires et le grand public, via notre site web [Contactez-nous | CBM Global \(cbm-global.org\)](https://www.cbm-global.org). Ceci est conforme à diverses politiques de CBM Global, dont certaines sont mentionnées ci-dessus : [Feedback et plaintes concernant le programme](#), [Sauvegarde des enfants et des adultes à risque](#), [Protection contre l'exploitation sexuelle, les abus et le harcèlement](#), et [dénonciation](#). Nous avons mis en place des processus internes, des responsabilités et des canaux de communication bien définis pour traiter les différents types de feedback ou de plaintes que nous pouvons recevoir.

En général, les partenaires interviewés se sentent en sécurité pour donner leur avis à CBM Global, et ils sont à l'aise avec le fait que nous apprécions et utilisons leur avis pour améliorer nos méthodes de travail. Ils aimeraient avoir plus d'occasions de donner leur avis à l'ensemble des équipes de CBM Global, au-delà des équipes nationales avec lesquelles ils interagissent régulièrement, par exemple par le biais d'une réunion ou d'un événement annuel des partenaires, auquel participeraient d'autres équipes de CBM Global. Les partenaires estiment qu'une telle réunion pourrait réellement aider à résoudre les problèmes ou à discuter des améliorations, sans avoir à recourir à des voies de réclamation plus formelles.

En ce qui concerne nos mécanismes de **feedback et de plaintes sur les programmes** (NPS -18%), nous avons du travail à faire. Bien que nous disposions d'une politique, de procédures et de mécanismes permettant aux partenaires, aux participants aux programmes et à d'autres personnes de s'adresser à nous en cas de problème, nous devons les faire connaître davantage à nos partenaires (NPS -7%). Nous devons également collaborer avec les partenaires pour nous assurer qu'ils atteignent les participants au programme. Il est également important que nous continuions à demander à nos partenaires

de partager avec nous le feedback des participants aux programmes (NPS -11%), car ils nous informent sur ce que nous et eux faisons bien et sur ce que nous devons améliorer ensemble pour que notre travail ait le plus d'impact possible.

Notre réponse

Dans un premier temps, nous voulons nous assurer que nos partenaires se sont familiarisés avec nos mécanismes formels de feedback, par exemple en les incluant dans un dossier d'orientation pour les partenaires et/ou en demandant à nos équipes nationales de réserver du temps dans les réunions régulières des partenaires pour les présenter. L'étape suivante, en 2023, consistera à déterminer comment aider au mieux les partenaires à mettre en place leurs propres mécanismes de feedback pour les participants aux programmes et leurs communautés, lorsqu'ils n'existent pas encore. Nous encourageons également nos équipes nationales à inclure d'autres collègues de CBM Global concernés dans les réunions qu'elles organisent avec les partenaires. Elles consacreront spécifiquement du temps dans l'ordre du jour des réunions pour solliciter le feedback des partenaires sur notre partenariat avec eux.

Évaluation des partenaires

Avant de s'engager dans un projet/programme avec une organisation, CBM Global effectuera une évaluation du partenaire, dans le but d'évaluer les valeurs et les intérêts communs, d'évaluer la capacité organisationnelle de l'organisation à gérer le projet/programme envisagé et d'identifier les domaines qui nécessitent un renforcement progressif. Un plan d'action de développement des capacités sera généralement convenu. Des révisions annuelles de ce plan d'action sont envisagées, et un exercice similaire d'évaluation des partenaires est mené tous les 3 ans avec les relations partenaires existantes, principalement pour suivre les progrès de la mise en œuvre du plan d'action et pour évaluer tout changement pertinent dans l'organisation.

Les opinions des partenaires sondés sur notre **processus d'évaluation des partenaires** varient beaucoup (NPS 4%). Ceci est parfaitement illustré par des commentaires narratifs que nous avons reçus :

"Nous sommes satisfaits du processus actuel"

"Il y a eu beaucoup de nouveaux apprentissages"

"Maintenir la norme existante"

"Le processus est suffisamment approfondi"

contre

À avoir une plus grande inclusion dans le processus [...].

"Le formulaire devrait être plus court"

"Implication des OPH"

"Apporter un soutien pour améliorer les lacunes identifiées"

"Faire en sorte qu'il soit davantage dirigé par les partenaires et basé sur les besoins".

Les partenaires interviewés estiment que le processus d'évaluation des partenaires est globalement bénéfique pour eux en tant qu'organisation, car il leur permet de jeter un

regard critique sur leurs propres forces et faiblesses organisationnelles. D'autre part, le processus est jugé long et quelque peu complexe (par exemple, l'utilisation d'une terminologie technique), et n'est pas suffisamment adapté aux différents types d'organisations (par exemple, les organisations de personnes handicapées), ou ne tient pas suffisamment compte des circonstances organisationnelles uniques. Les partenaires appellent à une meilleure préparation conjointe afin de clarifier les attentes, à une plus grande communication pendant et après l'évaluation, et en particulier à un dialogue plus étroit et à une signature mutuelle du plan d'action. Plusieurs partenaires ont exprimé le souhait d'apporter plus de réciprocité dans le processus, afin de permettre à l'organisation partenaire d'apprendre à connaître CBM Global en tant qu'organisation.

Notre réponse

Nous réviserons notre outil d'évaluation des partenaires au cours du 2^{ième} semestre de 2022, et nous nous appuyerons sur ces précieuses contributions des partenaires (longueur du processus, adaptation aux spécificités des organisations, amélioration de la communication, etc.). Dans le cadre de cette révision déjà planifiée, nous étudierons la meilleure façon d'intégrer l'aspect de la consultation dans le processus, et nous envisageons de tester l'outil mis à jour avec quelques organisations pour nous assurer de son adéquation, avant de l'introduire officiellement.

Conditions contractuelles

Lorsqu'elle finance un projet ou un programme à un partenaire, CBM Global exige qu'un contrat de projet juridiquement contraignant soit mis en place entre l'organisation partenaire, CBM Global et le(s) Membre(s) financeur(s) de CBM Global.

Les scores que nous obtenons des partenaires sur notre **processus contractuel** est un NPS de 9%.

Les partenaires interviewés se sont dit globalement satisfaits des termes des contrats de projet, mais ils ont également suggéré quelques points à améliorer. Nous devons accorder plus de temps aux partenaires pour lire, comprendre et poser des questions sur le modèle de contrat de projet et, le cas échéant, permettre l'adaptation des conditions contractuelles standard. Actuellement, nous ne présentons les contrats aux partenaires que juste avant le début des activités du projet, et parfois même après, ce qui ne laisse pas de temps pour le dialogue. Les partenaires souhaitent également que certaines exigences, par exemple en matière de collecte de données ou de flexibilité budgétaire, soient incluses dans le contrat, afin que les attentes à l'égard des partenaires soient claires.

Notre réponse

Nous étudierons la meilleure façon de nous assurer que les contrats de projet sont communiqués aux partenaires plus tôt dans le processus de conception du projet, par exemple dans le cadre d'un dossier d'information sur CBM Global. En 2023, nous examinerons nos modèles de contrat et déterminerons la meilleure façon d'y refléter les aspects qui, selon les partenaires, font actuellement défaut (collecte de données, questions budgétaires, etc.). Nous insistons auprès de nos équipes d'élaboration de projets sur l'importance de prévoir suffisamment de temps pour le processus contractuel pendant la conception des projets, afin d'éviter les retards.

Stratégie de sortie et de transition

Nos propres critères internes d'approbation des projets stipulent que chaque conception de projet doit présenter un plan de durabilité clair, qui détaille comment les résultats du projet se prolongeront au-delà de la période de mise en œuvre. Nous voulons également nous assurer que les plans de sortie du projet, de transition et/ou de planification à long terme sont clairement discutés avec les partenaires dès le départ.

Les partenaires sondés nous donnent un score positif de NPS 20% lorsqu'on leur demande si CBM Global a expliqué la durée envisagée du partenariat. Inversement, les partenaires interviewés nous disent qu'actuellement nous ne discutons pas systématiquement des stratégies de sortie, de transition et de durabilité dès le début de l'élaboration d'un projet avec eux. Ils demandent également un suivi plus systématique des résultats du projet et de leur durabilité pendant la mise en œuvre du projet.

Notre réponse

Nous intégrerons la discussion sur la durabilité, la transition et la sortie du projet dans nos outils et notre système internes de conception de projet, afin d'aider nos équipes à être disciplinées pour inclure cet aspect important au début de chaque processus de conception de projet avec les partenaires.

Impact de la transition

Compte tenu des changements organisationnels importants qu'a connus CBM ces dernières années, comme nous l'avons mentionné plus haut dans ce document, nous avons voulu savoir comment les partenaires ont vécu ce processus de transition et tous les changements qu'il a entraînés pour eux.

Les partenaires interviewés apprécient d'avoir moins de points de contact réguliers avec CBM par rapport au passé, et ils mentionnent une communication plus facile. Les partenaires aimeraient mieux comprendre ce que CBM Global représente, la direction que nous prenons, et comment nous pouvons les impliquer dans cette direction. Certains partenaires ont exprimé leur inquiétude quant au fait que nous sommes une organisation à double mandat, craignant que notre engagement dans le domaine humanitaire ne détourne les ressources de notre travail régulier de développement. Les partenaires auraient aimé recevoir plus d'indications sur les changements éventuels dans les premiers mois suivant la transition de la relation de partenariat (par exemple, les exigences en matière de rapports),

et plus de clarté sur les responsabilités et les lignes de communication entre les différentes équipes de CBM Global.

Notre réponse

Nous allons réviser le dossier d'orientation des partenaires, qui a été partagé avec tous les partenaires qui ont fait la transition vers CBM Global en 2021 - 2022, et que nous voulons mettre à la disposition de tous les futurs partenaires. En particulier, nous y incluons un aperçu clair des rôles et responsabilités des différentes équipes de CBM Global, ainsi que des lignes de communication.

Relation, communication, sensibilité culturelle et compréhension

L'écoute active, la communication ouverte et opportune, respectueuse et sensible à la culture et au contexte, sont des éléments clés pour CBM Global, car nous voulons respecter nos engagements de partenariat. Cela implique de veiller à ce que nos informations et notre communication soient accessibles.

Les partenaires accordent généralement une note élevée à notre personnel. Ils les trouvent **respectueux, serviables et compétents** (NPS 53%). Nous montrons aux partenaires un haut niveau de respect par rapport aux autres ONG/financiers (NPS 33%). "Amabilité", "serviable", "approche participative", "flexibilité", "engagement fréquent", "disponibilité", "réactivité", "confiance", "grande collaboration", "intégrité". Ce sont tous des mots qui ressortent dans l'appréciation que les partenaires expriment à l'égard de CBM Global. Les partenaires font particulièrement l'éloge de notre personnel dans les pays.



Dans ce contexte, les partenaires sondés estiment avoir une bonne **compréhension** de la **vision et des valeurs** de CBM Global (NPS 25%), que CBM Global comprend les leurs (NPS 53%) ; connaît et soutient leurs priorités (NPS 20%) ; et comprend l'environnement et le contexte culturel du partenaire (NPS 7%).

Les partenaires sont très confiants que nous utiliserons le feedback de cette enquête pour améliorer notre travail (NPS 65%). Ils constatent que nous apprenons de nos erreurs (NPS 9%) et que nous écoutons et répondons à leurs questions et préoccupations (NPS 13%).

La communication est un domaine dans lequel la plupart des partenaires interviewés sont également très satisfaits. De même, ils trouvent que nos équipes nationales sont particulièrement disponibles, d'un grand soutien et réactives. D'autre part, l'expérience de quelques partenaires n'est pas aussi positive. Ils estiment que notre communication est descendante ("donateur-bénéficiaire"), et que nos demandes peuvent être lourdes et arriver

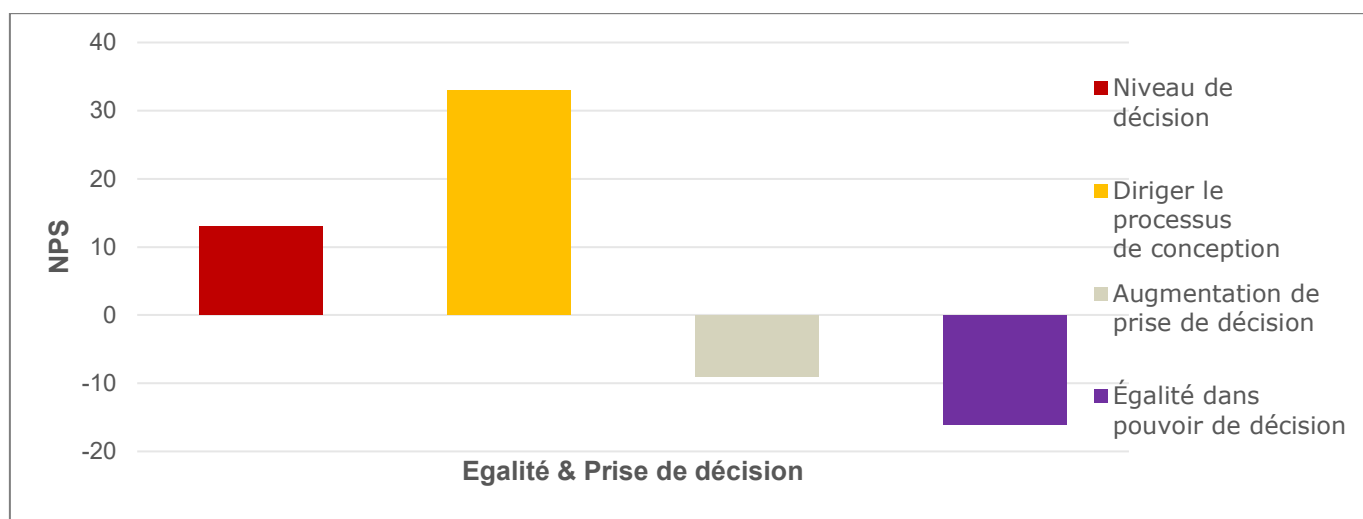
à court terme. Les lignes de communication ne sont pas toujours claires et les flux d'informations pas toujours efficaces, tant en interne entre les bureaux de CBM Global qu'avec les partenaires. Les partenaires nous demandent d'être plus attentifs aux décalages horaires, aux problèmes de langue et aux autres réalités sur le terrain.

Notre réponse

Nous étudierons la meilleure façon de garantir que les partenaires aient une idée claire des rôles et des responsabilités des différentes équipes de CBM Global avec lesquelles ils peuvent interagir, ainsi que des lignes de communication appropriées et efficaces. Avec nos équipes, nous organiserons un dialogue interne autour d'une communication respectueuse et opportune, dont nous soulignerons continuellement l'importance. Nous serons raisonnables dans les demandes ad hoc adressées aux partenaires. Nous encourageons nos partenaires à nous faire part de leur feedback de manière informelle, mais aussi à utiliser nos voies formelles de feedback, afin de signaler ou de soulever les situations dans lesquelles ils estiment que notre interaction avec eux n'est pas appropriée et n'est pas conforme à nos principes de partenariat, afin que nous puissions traiter ces situations de manière ciblée.

Égalité, prise de décision et confiance

Conformément à nos principes de partenariat et à notre cadre de qualité des programmes, CBM Global vise à promouvoir le partage de l'appropriation et de la responsabilité, ainsi que la participation des personnes handicapées via les OPH dans l'ensemble de notre travail, en mettant particulièrement l'accent sur la conception, l'évaluation et l'apprentissage des projets. Nous cherchons également à transformer la relation traditionnelle "donateur-bénéficiaire" en une relation de partenariat fondée sur l'égalité et la mutualité.



Nous avons inséré plusieurs questions dans l'enquête pour demander à nos partenaires s'ils ressentent un niveau suffisant d'égalité et de prise de décision dans notre partenariat avec eux. Alors que les partenaires nous disent qu'ils sont satisfaits de la manière dont nous les encourageons à diriger le processus de conception du projet (NPS 33%), les opinions sont quelque peu contradictoires en ce qui concerne la prise de décision. Lorsqu'on leur demande si le niveau de prise de décision est suffisant, les réponses sont majoritairement positives (NPS 13%). En revanche, lorsqu'il est question d'un pouvoir de décision égal, la réponse est

principalement négative (NPS -16). Plus généralement, les partenaires estiment que nous n'en avons pas encore fait assez pour accroître leur rôle et leur pouvoir de décision dans la relation (NPS -9%).

Voici quelques citations de partenaires de l'enquête sur ce dernier point :

"sentiment de propriété"		"Les partenaires ne doivent pas avoir l'impression que les décisions sont imposées, car CBM Global fournit les fonds."
"approche participative dans les relations avec les partenaires"		
	contre	
"partenariat égalitaire"		"... la confiance dans le partenaire pendant le processus de conception du projet".

Sur ce sujet, les partenaires interviewés ont également le sentiment général que nous prenons bien en compte les besoins et les priorités des partenaires, mais que nous pouvons encore améliorer notre façon de travailler. Les partenaires nous demandent de les impliquer de manière plus active et cohérente dans la phase de conception du projet, et de ne pas apporter de changements ou imposer des décisions sans un dialogue approprié. Il en résultera un meilleur sentiment d'appropriation, de responsabilité et d'obligation de rendre comptes de la part des partenaires sur les projets. Nous devons nous efforcer de mieux comprendre les organisations partenaires, leurs besoins, y compris en matière de formation, leurs capacités et leurs priorités. Les partenaires nous demandent de faire davantage confiance à leurs compétences et à leur connaissance du contexte local, et de mieux en tenir compte.

Notre réponse

Nous renforcerons auprès de nos équipes nationales, membres et techniques l'importance de la co-conception des projets avec les partenaires. Nous prévoyons diverses activités pour faire comprendre nos principes de partenariat à toutes nos équipes, ainsi que les comportements et les méthodes de travail nécessaires pour les appliquer, afin de garantir que nos principes de partenariat sont ancrés dans notre travail et dans toutes nos interactions avec les partenaires. Nous avons récemment mis en place un groupe de pilotage de la localisation, avec plusieurs représentants des partenaires, en tant que conseil consultatif pour guider et maintenir CBM Global responsable de notre engagement à placer le partenariat au cœur de notre travail et pour nous guider vers un développement plus dirigé localement.

Autre

Nous avons inclus dans l'enquête des déclarations concernant le soutien que nous apportons à nos partenaires pour améliorer la santé mentale et le bien-être dans leurs programmes et organisations (NPS -69% en quantité / NPS -67% en qualité) ; et de même, notre soutien aux partenaires pour prendre en compte les conséquences du changement climatique sur les personnes handicapées dans leurs programmes (NPS -67% en quantité / NPS -71% en qualité). Sans surprise, les scores sont faibles. En ce qui concerne la **santé mentale et le**

bien-être, bien que nous disposions de l'expertise technique et des fonds nécessaires pour soutenir les partenaires sur ce point dans le cadre de leurs projets, nous ne nous sommes pas concentrés sur ces questions au sein des organisations partenaires elles-mêmes. COVID-19 n'a fait que souligner l'importance et les défis liés à la santé mentale et au bien-être du personnel, et en interne, nous explorons les moyens de mieux garantir cela à nos collègues. En ce qui concerne le **changement climatique** et ses effets sur les personnes handicapées, nous avons récemment eu l'occasion d'attirer l'attention sur ce sujet lors de la conférence COP26 à Glasgow.

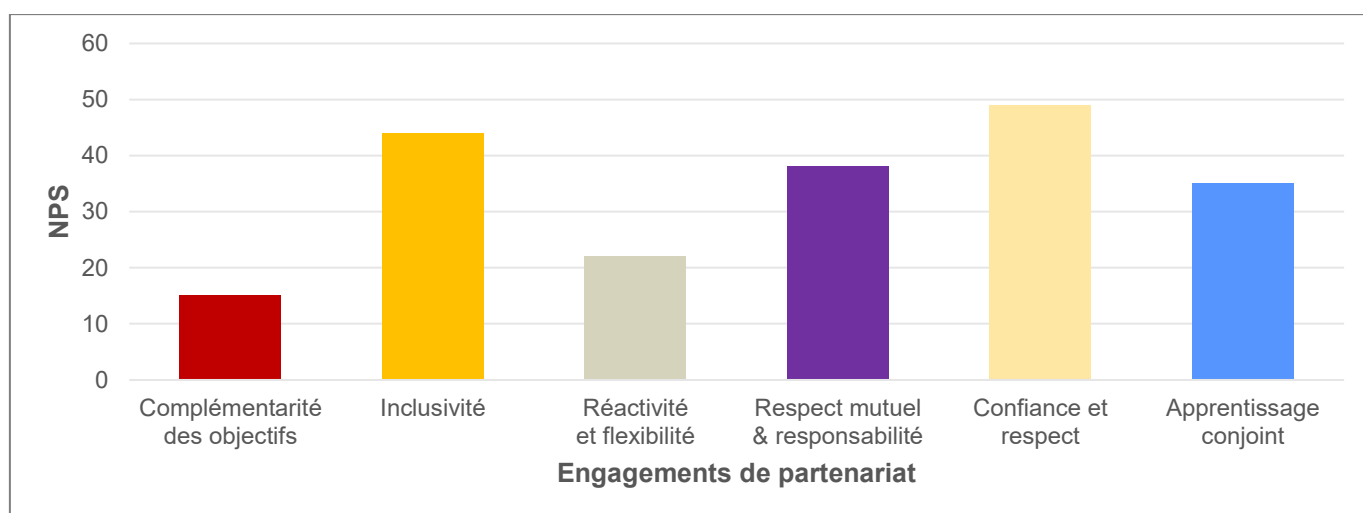
Notre réponse

Nous avons constitué un groupe de travail interne qui formule une stratégie d'adaptation au changement climatique pour CBM Global, qui définira notre position et les domaines dans lesquels nous pouvons apporter le plus de valeur ajoutée dans ce très vaste domaine de travail. Nous continuerons à explorer les attentes de nos partenaires en matière de santé mentale et de bien-être, ainsi que de changement climatique, par le biais d'interactions régulières, formelles et informelles.

Remarques finales

Le partenariat est au cœur du fonctionnement de CBM Global. Nous pensons que travailler avec des organisations partenaires et leur donner les moyens d'agir est essentiel pour développer des programmes appropriés, de haute qualité et durables, un engagement de plaidoyer et un travail de conseil externe. Nous pensons que notre vision d'un monde inclusif dans lequel toutes les personnes handicapées jouissent de leurs droits humains et réalisent leur plein potentiel peut être réalisée au mieux en travaillant en partenariat, afin de briser conjointement le cycle de la pauvreté et du handicap.

Grâce à l'enquête et aux interviews menés par l'intermédiaire de l'Agency RED, nous avons écouté nos partenaires pour savoir ce que nous devons continuer à faire correctement, ce que nous devons améliorer et ce que nous devrions faire davantage, qu'il s'agisse de la qualité et de la quantité de notre soutien financier et non financier dans divers domaines, de notre processus d'évaluation des partenaires, de notre communication, du domaine de l'apprentissage conjoint, etc. ou d'un meilleur équilibre du pouvoir et de la prise de décision pour nos partenaires dans la relation. Nous voulons être responsables de nos actions et de la manière dont nous nous engageons avec nos partenaires. Grâce à ce feedback, nous pouvons améliorer et nous améliorerons nos méthodes de travail, la qualité de notre interaction avec les partenaires, notre compréhension de leurs défis et de leurs problèmes et, en fin de compte, nous augmenterons la valeur de nos partenariats.



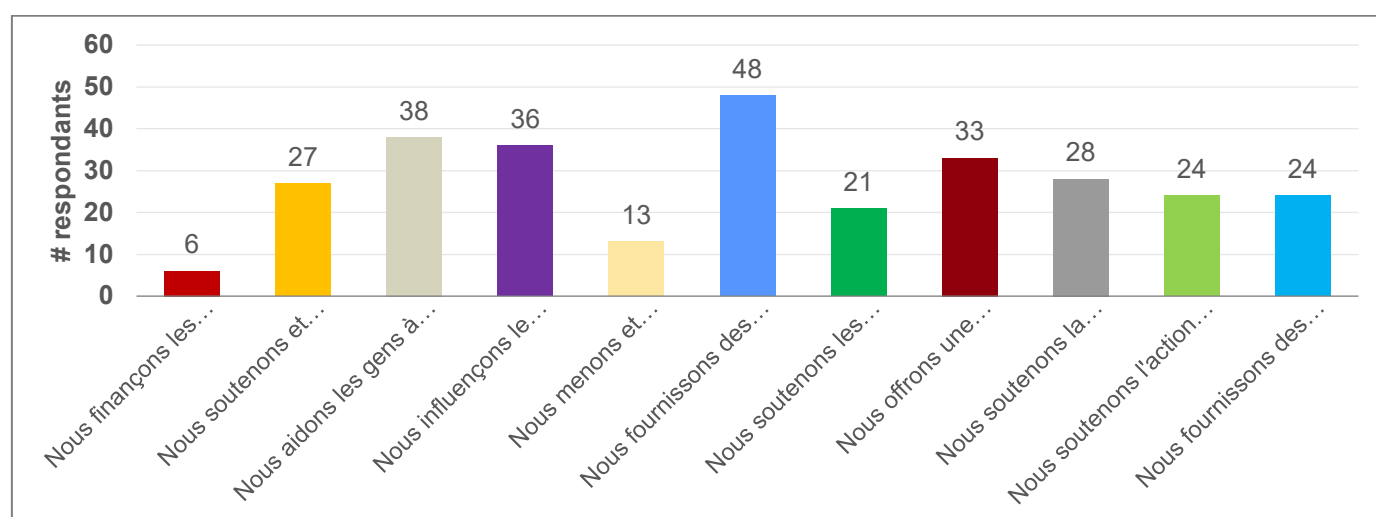
Nous sommes très heureux d'apprendre que nos partenaires nous évaluent déjà bien sur la manière dont nous respectons nos **engagements de partenariat CBM Global** (Complémentarité des objectifs / NPS 15% ; Inclusivité / NPS 44% ; Réactivité et flexibilité / NPS 22% ; Respect mutuel et responsabilité / NPS 38% ; Confiance et respect / NPS 49% ; Apprentissage conjoint / NPS 35%). Cependant, nous pouvons et nous allons nous efforcer d'approfondir nos partenariats à l'avenir, de favoriser une relation continue et ouverte avec les partenaires et d'encourager les partenaires à continuer à nous donner du feedback.

Annexes de l'enquête

Taux de réponse

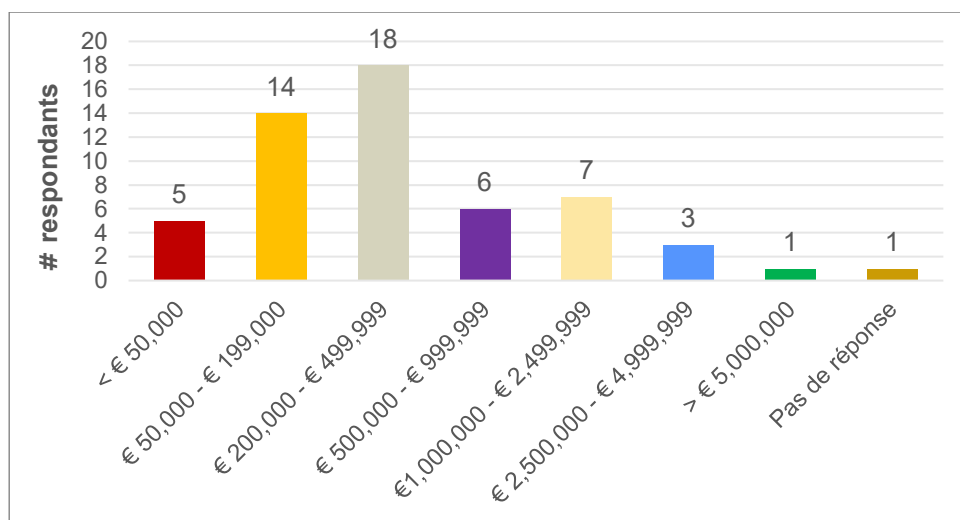
Description	#
Nombre de partenaires invités à répondre	88
Nombre de réponses reçues	55
- Dont organisations de personnes handicapées	20 (36%)
- Dont les organisations qui gèrent un hôpital	14 (25%)
Taux de réponse	63%

Priorités et expertise des partenaires (plusieurs options pouvaient être sélectionnées)



Priorités et domaines d'expertise de l'organisation	# de réponses
Nous finançons les particuliers	6
Nous soutenons et renforçons les organisations de la société civile	27
Nous aidons les gens à faire valoir leurs droits fondamentaux	38
Nous influençons le fonctionnement du gouvernement et d'autres organisations puissantes	36
Nous menons et publions des recherches	13
Nous fournissons des services directement aux personnes et aux communautés pauvres	48
Nous soutenons les entreprises économiques et productives qui profitent aux populations pauvres.	21
Nous offrons une assistance humanitaire	33
Nous soutenons la réduction des risques de catastrophes	28
Nous soutenons l'action collective de nos membres	24
Nous fournissons des services cliniques	24

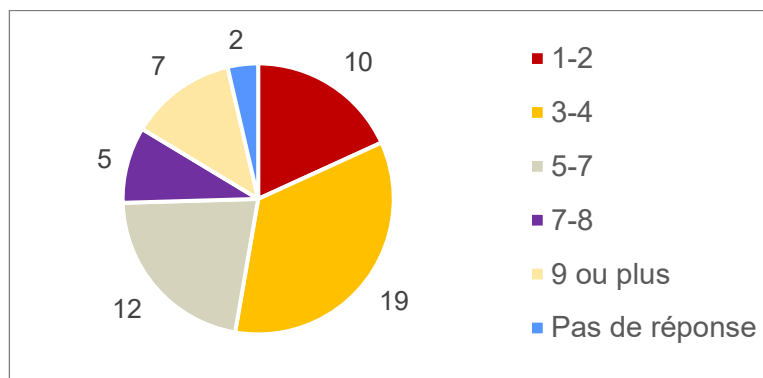
Budget annuel de l'organisation des partenaires et soutien budgétaire



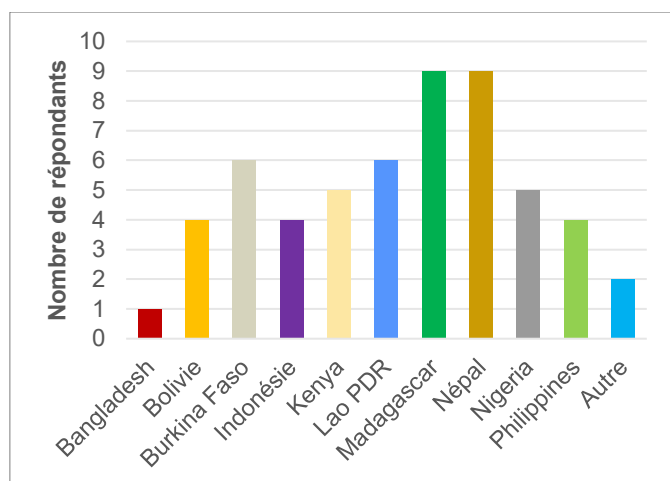
% moyen approximatif du budget des partenaires financé par CBM Global	36%
Nombre de partenaires dont le budget est financé à 100% par CBM Global	4

Budget annuel de l'organisation (équivalent EUR)	# de répondants
< € 50,000	5
€ 50,000 - € 199,000	14
€ 200,000 - € 499,999	18
€ 500,000 - € 999,999	6
€ 1,000,000 - € 2,499,999	7
€ 2,500,000 - € 4,999,999	3
> € 5,000,000	1
Pas de réponse	1

# d'organisations soutenant le partenaire	# de répondants
1-2	10
3-4	19
5-7	12
7-8	5
9 ou plus	7
Pas de réponse	2

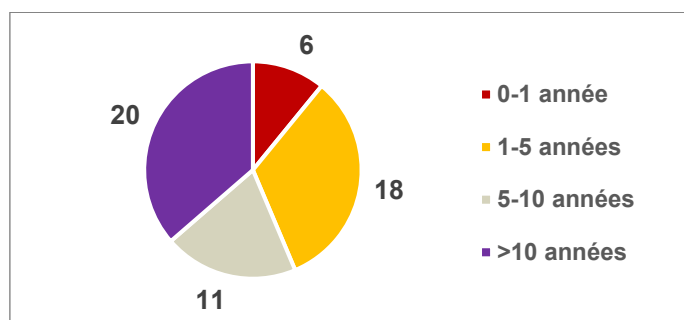


Localisation des partenaires



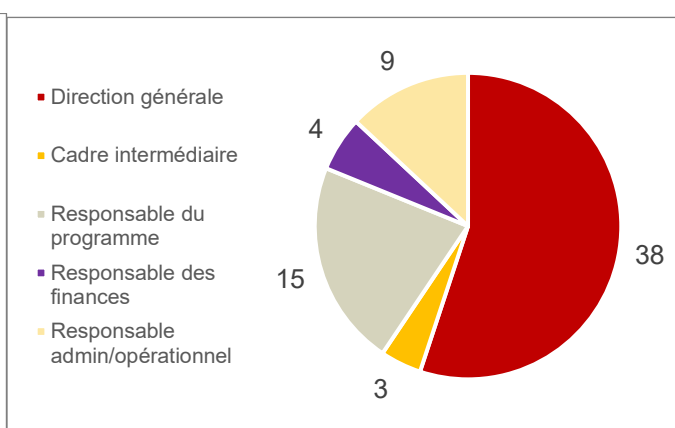
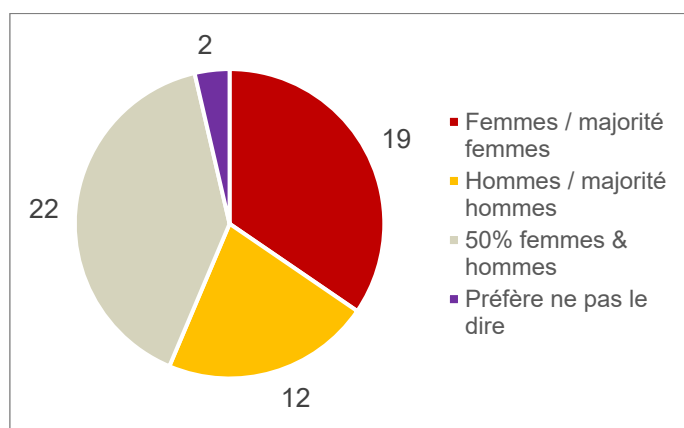
Pays	# de répondants
Bangladesh	1
Bolivie	4
Burkina Faso	6
Indonésie	4
Kenya	5
RDP Lao	6
Madagascar	9
Népal	9
Nigeria	5
Philippines	4
Autre	2

Durée du partenariat avec CBM



Années de partenariat avec CBM	# de répondants
0-1 an	6
1-5 ans	18
5 à 10 ans	11
>10 ans	20

Les Répondants



Genre	# de répondants
Femmes/majorité de femmes	19
Homme/majorité d'hommes	12
50% de femmes et d'hommes	22
Je préfère ne pas le dire	2

Niveau / domaine de responsabilité	# de répondants
Direction générale	38
Cadre moyen	3
Responsable du programme	15
Directeur financier	4
Directeur administratif/opérationnel	9

13 répondants (24%) s'identifient comme une personne handicapée.

Objectifs du partenariat

Quelles sont les principales raisons pour lesquelles vous avez choisi de travailler avec CBM Global ?	1-3 Détracteurs	4 Passives	5 Promoteurs	NPS
Améliorer nos stratégies	25%	39%	36%	11%
Apprentissage et compréhension en commun	27%	29%	44%	16%
Renforcer notre présence aux niveaux national et international	42%	29%	29%	-13%
Lien avec d'autres organisations	42%	40%	18%	-24%
Influence	48%	34%	18%	-31%
Renforcer nos compétences et notre capacité organisationnelle	25%	30%	45%	20%
Pour financer notre travail	16%	33%	51%	35%

	1-3 Détracteurs	4 Passives	5 Promoteurs	NPS
Bénéficiez-vous d'un degré suffisant de soutien de la part de CBM Global pour mieux atteindre vos objectifs ?	39%	37%	24%	-15%

Suivi et rapports

Dans quelle mesure trouvez-vous utiles les activités de CBM Global pour suivre votre travail et vos réalisations ?	1-3 Détracteurs	4 Passives	5 Promoteurs	NPS
Nous sommes en contact régulier avec CBM Global pour discuter des progrès accomplis.	15%	23%	62%	47%
Les exigences en matière de rapports narratifs et financiers sont claires et pertinentes pour notre travail.	20%	38%	42%	22%
Les routines narratives et financières nous aident également à examiner et à évaluer notre travail.	13%	34%	53%	40%
Le suivi de nos travaux se fait main dans la main avec nous	22%	29%	49%	27%
CBM Global contrôle notre travail indépendamment de nous	49%	22%	29%	-20%
CBM Global fait preuve de souplesse en nous permettant de modifier nos activités et nos budgets en fonction des enseignements tirés.	33%	27%	40%	7%

Dans quelle mesure trouvez-vous utiles les activités de CBM Global pour suivre votre travail et vos réalisations ?	1-3 Détracteurs	4 Passives	5 Promoteurs	NPS
CBM Global nous demande régulièrement de partager le feedback que nous recevons des groupes de participants à nos programmes ou des bénéficiaires.	27%	35%	38%	11%

Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non avec les affirmations ci-dessous.	1-3 Détracteurs	4 Passives	5 Promoteurs	NPS
Nous travaillons avec CBM Global pour identifier les moyens utiles et pertinents de contrôler notre impact.	25%	44%	31%	5%
CBM Global fournit suffisamment de fonds et de soutien pour nous permettre de suivre et de rendre compte de notre travail.	45%	24%	31%	-15%
Les indicateurs existants au niveau des projets sont pertinents pour notre travail.	15%	41%	44%	29%

Soutien non financier

Veillez évaluer la quantité (volume) de soutien non financier que vous avez pu recevoir de CBM Global.	1-3 Détracteurs	4 Passives	5 Promoteurs	NPS
Atteindre les objectifs communs du programme	33%	38%	29%	-4%
Renforcer nos compétences en matière de gestion et de direction	53%	29%	18%	-35%
Introductions dans d'autres organisations, personnes ou réseaux	51%	29%	20%	-31%
Développement des capacités dans notre propre domaine de travail spécialisé (technique)	40%	34%	16%	-24%
Soutien à l'amélioration de l'intégration des personnes handicapées dans nos programmes et notre organisation.	29%	29%	42%	13%
Soutien et compréhension en vue d'améliorer la santé mentale et le bien-être dans nos programmes et notre organisation.	73%	23%	4%	-69%

Soutien à la prise en compte des conséquences du changement climatique sur les personnes handicapées dans nos programmes.	76%	15%	9%	-67%
---	-----	-----	----	------

Veillez évaluer la qualité du soutien non financier que vous avez pu recevoir de CBM Global.	1-3 Détracteurs	4 Passives	5 Promoteurs	NPS
Atteindre les objectifs communs du programme	42%	31%	27%	-15%
Renforcer nos compétences en matière de gestion et de direction	56%	36%	18%	-38%
Introductions dans d'autres organisations, personnes ou réseaux	51%	31%	18%	-33%
Développement des capacités dans notre propre domaine de travail spécialisé (technique)	47%	21%	22%	-25%
Soutien à l'amélioration de l'intégration des personnes handicapées dans nos programmes et notre organisation.	27%	44%	29%	2%
Soutien et compréhension en vue d'améliorer la santé mentale et le bien-être dans nos programmes et notre organisation.	75%	18%	7%	-67%
Soutien à la prise en compte des conséquences du changement climatique sur les personnes handicapées dans nos programmes.	78%	15%	7%	-71%

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les déclarations suivantes ?	1-3 Détracteurs	4 Passives	5 Promoteurs	NPS
CBM Global est flexible et prêt à adapter les conditions de son soutien pour répondre à nos besoins.	35%	34%	31%	-4%
Le processus contractuel de CBM Global est clair et efficace.	27%	37%	36%	9%
Les processus opérationnels (par exemple, les rapports, la préparation et le suivi des visites, les appels de fonds, etc.) sont généralement simples et clairs.	29%	40%	31%	2%
Le processus d'évaluation des partenaires de CBM Global est équitable et transparent, et un financement et un soutien sont	27%	42%	31%	4%

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les déclarations suivantes ?	1-3 Détracteurs	4 Passives	5 Promoteurs	NPS
fournis pour combler les lacunes en matière de capacités identifiées lors de l'évaluation.				

Soutien financier

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les déclarations suivantes sur le fonctionnement de CBM Global ?	1-3 Détracteurs	4 Passives	5 Promoteurs	NPS
Les demandes de transfert de fonds sont traitées efficacement et en temps utile, et les fonds sont transférés rapidement.	29%	44%	27%	-2%
Nous pouvons inclure les frais généraux dans les budgets de nos projets.	49%	27%	24%	-25%
Nous pouvons inclure des demandes de logiciels, de matériel et de mobilier de bureau dans nos budgets pour faciliter la gestion des programmes.	42%	29%	29%	-13%
Nous pouvons inclure dans nos budgets les demandes d'aménagements raisonnables, d'appareils fonctionnels, etc.	36%	31%	33%	-4%

Respect et compréhension

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les déclarations suivantes sur le fonctionnement de CBM Global ?	1-3 Détracteurs	4 Passives	5 Promoteurs	NPS
CBM Global comprend notre environnement de travail et notre contexte culturel.	24%	45%	31%	7%
CBM Global fait la promotion de notre organisation dans les médias, auprès des donateurs et ailleurs.	56%	26%	18%	-38%
CBM Global a expliqué la durée envisagée de notre partenariat	22%	36%	42%	20%
Nous connaissons et comprenons la vision, la mission, les plans et les stratégies de CBM Global.	16%	42%	42%	25%

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les déclarations suivantes sur le fonctionnement de CBM Global ?	1-3 Détracteurs	4 Passives	5 Promoteurs	NPS
Nous connaissons la procédure de plainte de CBM Global que nous pourrions utiliser en cas de besoin.	35%	38%	27%	-7%
CBM Global respecte notre vision et nos valeurs	7%	33%	60%	53%
CBM Global comprend nos propres priorités et nous aide à les faire progresser.	22%	36%	42%	20%
Nous attendons que CBM Global utilisera les résultats de cette enquête pour améliorer son travail.	5%	24%	71%	65%
Nous sommes à l'aise avec le niveau de prise de décision que nous avons dans notre relation avec CBM Global.	27%	33%	40%	13%
CBM Global nous encourage à diriger le processus de conception des nouveaux projets.	13%	42%	45%	33%

Relations et communication

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les déclarations suivantes ?	1-3 Détracteurs	4 Passives	5 Promoteurs	NPS
CBM Global est à l'écoute et répond de manière appropriée à nos questions et préoccupations.	24%	40%	36%	13%
Le personnel de CBM Global nous demande des conseils et des orientations	31%	33%	36%	5%
Le personnel de CBM Global est respectueux, serviable et compétent.	15%	27%	58%	44%
CBM Global apprend de ses erreurs et apporte des améliorations à son fonctionnement	27%	37%	36%	9%
CBM Global communique clairement et en temps utile toute modification de ses processus ou de ses exigences.	22%	45%	33%	11%
CBM Global nous fournit des ressources telles que des photographies, des vidéos et des récits écrits sur notre travail et nous donne l'autorisation de les partager.	38%	28%	24%	-15%

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les déclarations suivantes ?	1-3 Détracteurs	4 Passives	5 Promoteurs	NPS
Nous n'hésitons pas à faire appel à nos contacts de CBM Global lorsque nous avons besoin d'aide.	22%	25%	53%	31%

Politiques et normes

Au cours de l'année écoulée, dans quelle mesure CBM Global s'est-elle engagée avec vous sur les politiques et normes suivantes ?	1-3 Détracteurs	4 Passives	5 Promoteurs	NPS
Politique de protection des enfants et des adultes à risque	29%	31%	40%	11%
Politique de prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels	44%	32%	24%	-20%
Gestion de la sûreté et de la sécurité du personnel	51%	29%	20%	-31%
Cadre de qualité du programme	33%	34%	33%	0%
Feedback et plaintes concernant le programme, y compris de la part des participants/bénéficiaires du programme.	44%	31%	25%	-18%

Approche du partenariat

Selon vous, dans quelle mesure CBM Global respecte-t-elle les engagements suivants de son partenariat ?	1-3 Détracteurs	4 Passives	5 Promoteurs	NPS
Complémentarité des objectifs	20%		35%	15%
Inclusivité	13%	31%	56%	44%
Réactivité et flexibilité	22%	34%	44%	22%
Respect mutuel et responsabilité	15%	32%	53%	38%
Confiance et respect	13%	25%	62%	49%
Apprentissage conjoint	13%	40%	47%	35%

Veillez évaluer les déclarations générales suivantes :	1-3 Détracteurs	4 Passives	5 Promoteurs	NPS
Notre rôle et notre autorité en matière de prise de décision ont augmenté dans notre relation avec CBM Global.	36%	37%	27%	-9%

Veillez évaluer les déclarations générales suivantes :	1-3 Détracteurs	4 Passives	5 Promoteurs	NPS
Nous avons un pouvoir de décision égal dans notre relation avec CBM Global.	42%	33%	25%	-16%
La collaboration avec CBM Global a permis à notre organisation d'accroître sa capacité globale.	24%	38%	38%	15%
Travailler avec CBM Global a permis à notre organisation de mieux se mettre en réseau avec d'autres organisations.	25%	46%	29%	4%
La collaboration avec CBM Global a permis à notre organisation de devenir plus efficace dans son ensemble.	24%	31%	45%	22%
Il est probable que nous recherchions un soutien continu et futur de CBM Global.	4%	18%	78%	75%

Comparaison avec d'autres ONG

Comment votre expérience avec CBM Global se compare-t-elle à votre expérience avec d'autres ONG/financiers ?	1-3 Détracteurs	4 Passives	5 Promoteurs	NPS
Quantité et type de financement de CBM Global	33%	32%	35%	2%
Soutien non financier de CBM Global	36%	37%	27%	-9%
Le respect que CBM Global nous témoigne	22%	23%	55%	33%
Efficacité du suivi et des rapports	18%	42%	40%	22%
Connaissance et influence dans le secteur	20%	36%	44%	24%
Simplicité et clarté des processus	27%	37%	36%	9%

Annexes aux interviews

Questions directrices pour les interviews par thème

Sujets	Questions	Personnes interviewés
Processus d'évaluation des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> Que pensez-vous du processus d'évaluation des partenaires ? Quelles difficultés ont été rencontrées et qu'est-ce qui peut être amélioré ? 	Directeurs de partenaires, chefs de projet, directeurs des ressources humaines, directeurs financiers.
Conditions contractuelles	<ul style="list-style-type: none"> Que pensez-vous des termes de votre contrat avec CBM ? Les informations sont-elles suffisamment claires et détaillées ? Qu'est-ce qui peut être amélioré ? 	Directeurs de partenaires, chefs de projet, directeurs des ressources humaines, directeurs financiers.
Communication et sensibilité culturelle	<ul style="list-style-type: none"> Que pensez-vous de la communication entre CBM Global et votre organisation ? Recevez-vous les informations dont vous avez besoin au bon moment ? L'information reçue est-elle accessible et facilement compréhensible ? Rencontrez-vous d'autres difficultés à cet égard ? Quelle est votre impression de la prise en compte par CBM du contexte local et national dans son approche ? 	Directeurs des partenaires, chefs de projet, points focaux sectoriels, agents de terrain, directeurs des ressources humaines, directeurs financiers.
Adaptation aux besoins des partenaires, égalité de décision et confiance.	<ul style="list-style-type: none"> Pensez-vous que vos besoins et vos priorités sont pris en compte par CBM Global ? Pourquoi ? Pensez-vous que vos besoins et priorités sont à la tête du partenariat avec CBM Global ? Pourquoi ? Avez-vous le sentiment d'avoir une relation égale avec CBM Global en termes de prise de décision et de responsabilité ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Souhaitez-vous être davantage impliqué et avoir plus de responsabilités à chaque étape du partenariat ? Comment ? Considérez-vous CBM Global comme un partenaire ou comme un donateur ? Pourquoi ? 	Directeurs des partenaires, chefs de projet, points focaux sectoriels, agents de terrain, directeurs des ressources humaines, directeurs financiers.
Questions financières	<ul style="list-style-type: none"> Que pensez-vous du soutien financier reçu de CBM Global ? Comment le processus de transfert financier pourrait-il être amélioré ? Que pensez-vous des exigences financières de CBM Global ? 	Directeurs des partenaires, chefs de projet, agents de terrain, directeurs financiers.

Sujets	Questions	Personnes interviewés
Soutien non financier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qu'attendez-vous exactement du partenariat en termes de soutien non financier ? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ? ▪ Quel type de soutien aimeriez-vous recevoir de CBM au-delà du soutien non financier ? ▪ Y a-t-il d'autres domaines non financiers dans lesquels CBM Global peut apporter une contribution à long terme ? 	Directeurs des partenaires, chefs de projet, points focaux sectoriels, agents de terrain.
Mise en réseau	<ul style="list-style-type: none"> ▪ À votre avis, que pourrait vous apporter le soutien de CBM Global pour renforcer votre présence et accroître votre influence au niveau national et international ? Pour établir des liens avec d'autres organisations et recevoir d'autres opportunités de financement ? ▪ Comment CBM pourrait aider votre organisation à établir des liens entre les partenaires ? ▪ Comment pourriez-vous aider CBM à développer son réseau ? 	Directeurs des partenaires, chefs de projet, points focaux sectoriels.
Suivi et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que pensez-vous du système de suivi et d'évaluation ? ▪ Que peut améliorer CBM Global pour éviter les retards et assurer la qualité ? ▪ Comment pouvons-nous aider votre organisation à respecter les délais de présentation des rapports tout en étant à l'écoute de vos besoins ? ▪ Pensez-vous que les rapports apportent une valeur ajoutée à votre organisation ? Comment pourraient-ils apporter davantage de valeur ajoutée ? ▪ Que pensez-vous des exigences en matière de rapports ? ▪ Que changeriez-vous dans la conception du modèle de rapport pour le rendre plus utile pour vous ? 	Directeurs des partenaires, chefs de projet, agents de terrain, directeurs financiers.
Apprentissage conjoint	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que pensez-vous du système d'apprentissage en place entre CBM Global et votre organisation ? Avez-vous l'impression que l'apprentissage se fait conjointement avec CBM Global ? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ? Pourquoi ? 	Directeurs des partenaires, chefs de projet, points focaux sectoriels, agents de terrain.

Sujets	Questions	Personnes interviewés
Stratégie de sortie et/ou de transition	<ul style="list-style-type: none"> Que pensez-vous des stratégies de sortie ou de transition mises en place pour la fin des projets avec CBM Global ? Qu'est-ce qui peut être amélioré dans la planification et le contenu ? 	Directeurs des partenaires, chefs de projet, agents de terrain
Réactions et plaintes	<ul style="list-style-type: none"> CBM Global est-il ouvert aux réactions et aux plaintes ? Pourquoi ? Pensez-vous qu'il est facile et sûr pour vous de faire une suggestion ou une plainte ? Pourquoi ? Avez-vous déjà donné un feedback ou une plainte ? Et comment l'avez-vous fait (formel ou informel) ? Êtes-vous satisfait des réponses apportées à vos feedback et plaintes ? Veuillez expliquer. Comment procéder pour une plainte formelle ? 	Directeurs des partenaires, chefs de projet, responsables de terrain, directeurs des ressources humaines, directeurs financiers.
Questions générales	<ul style="list-style-type: none"> Comment CBM Global peut-elle améliorer le partenariat ? Comment CBM Global peut-elle apporter une valeur ajoutée au partenariat ? Quelles sont vos attentes vis-à-vis de CBM Global ? Où et comment CBM Global n'a-t-elle pas répondu à vos attentes ? Avez-vous été impacté par la transition de CBM à CBM Global ? Quels ont été les impacts positifs et négatifs sur votre organisation ? 	Directeurs des partenaires, chefs de projet, points focaux sectoriels, agents de terrain, directeurs des ressources humaines, directeurs financiers.
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> Y a-t-il d'autres domaines à améliorer que vous aimeriez aborder ? Qu'est-ce qui vous enthousiasme le plus dans votre travail avec CBM Global ? 	Directeurs des partenaires, chefs de projet, points focaux sectoriels, agents de terrain, directeurs des ressources humaines, directeurs financiers.

Recommandations détaillées de l'Agency RED

ÉVALUATION DES PARTENAIRES

Non.	Type	Description	Priorité	Faisabilité
1.1	S	Intégrer dans les documents stratégiques et d'orientation une meilleure prise en compte des capacités financières et techniques des organisations ainsi que de leurs spécificités lors de l'évaluation des partenaires.	2	1
1.2	S	intégrer dans les documents stratégiques et d'orientation une évaluation du partenaire dans les deux sens, permettant au partenaire de demander et d'examiner la vision, la mission, les objectifs et les cadres opérationnels de CBM	1	2
1.3	O	Revoir le calendrier du processus, en répartissant mieux la charge de travail du partenaire.	3	1

Non.	Type	Description	Priorité	Faisabilité
1.4	O	S'assurer que les recommandations fournies sont adaptées aux capacités des partenaires.	2	2
1.5	O	Mettre en œuvre un plan de communication clair pendant l'évaluation du partenaire afin de garantir une compréhension commune des attentes, des exigences et des recommandations de CBM Global.	1	2
1.6	O	Créer un espace de discussion sur les recommandations avant leur intégration dans le rapport d'évaluation des partenaires.	1	1
1.7	O	Pendant l'évaluation, partager les réglementations et les exigences de CBM Global afin que les organisations aient le temps de les inclure dans leurs propres systèmes.	3	1
1.8	O	Créer un plan de renforcement des capacités avec le partenaire pour que CBM augmente le soutien aux organisations dans la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation du partenaire et partage davantage de conseils sur les propres politiques internes de CBM Global comme modèles.	1	2
1.9	T	Créer et partager avec les partenaires une liste de contrôle des documents auxquels CBM Global voudra avoir accès pendant la mise en œuvre des projets, y compris les visites sur le terrain, et l'annexer au contrat.	3	1
1.10	T	Créer et partager une note lexicale à partager avec le partenaire lors de l'initiation de l'évaluation.	2	1

CONDITIONS CONTRACTUELLES

Non.	Type	Description	Priorité	Faisabilité
2.1	O	S'assurer que les contrats sont formalisés avant le début de la mise en œuvre du projet.	2	2
2.2	O	S'assurer que toutes les exigences de CBM Global, y compris les rapports financiers, sont incluses dans le contrat. Indiquer explicitement dans le contrat quels documents ou rapports peuvent être demandés à l'organisation. Inclure les délais respectifs.	1	2
2.3	O	Détailler le processus d'adaptation du budget en cas de changements contextuels	3	1
2.4	O	Assurer, en cas de rotation du personnel du bureau national, une révision du contrat avec les nouveaux arrivants afin d'éviter d'éventuelles divergences de compréhension avec le nouveau personnel.	3	1
2.5	O	Développer différents contrats standardisés en fonction du statut de l'organisation et de sa capacité (ONG, OPD, etc.).	3	3
2.6	O	Face aux changements contextuels, CBM à intégrer une procédure spécifique qui assurerait une plus grande flexibilité par rapport aux objectifs	3	3
2.7	T	Pour assurer une compréhension commune des termes du contrat, CBM partagera avec les partenaires un document lexical intégrant tous les concepts et le vocabulaire spécifique utilisés par CBM.	2	2
2.8	T	Inclure dans le contrat un paragraphe précisant les rôles spécifiques de chaque partie au contrat.	2	2

COMMUNICATION ET SENSIBILITÉ CULTURELLE

Non	Type	Description	Priorité	Faisabilité
3.1	S	Veiller à ce que les points de vue des partenaires soient pris en compte en ce qui concerne l'adaptation au contexte local et national.	2	1
3.2	O	Identifier clairement et partager avec le partenaire les canaux de communication pour connaître les bons niveaux de communication et impliquer les bonnes personnes (CBM Global, équipes nationales et partenaires)	2	1
3.3	O	Intégrer dans le processus des réunions au cours desquelles CBM et son partenaire examineront la portée du projet, afin de s'assurer qu'il n'y a pas de lacunes dans la compréhension avant la mise en œuvre du projet.	1	1
3.4	O	Pendant l'évaluation et la conception du projet, assurez-vous que le bureau national ne sollicite pas trop ses partenaires et que ses attentes sont réalisables.	3	2
3.5	O	Renforcer et contrôler la capacité des équipes nationales à s'engager auprès des partenaires conformément à l'approche de partenariat de CBM Global.	3	2
3.6	O	Assurer une plus grande réactivité du personnel du bureau national vis-à-vis des partenaires	3	1
3.7	O	Organiser des sessions de renforcement de l'esprit d'équipe entre le partenaire et le personnel du bureau national.	3	2
3.8	O	Assurer une compréhension commune entre le bureau international et les équipes nationales lors de la communication avec les partenaires. Eventuellement, n'autoriser qu'un seul canal de communication avec les partenaires pour éviter les divergences de communication entre les différents niveaux de l'organisation CBM.	2	2
3.9	O	Assurer une bonne coordination au sein des équipes nationales concernant les informations fournies	3	2
3.10	O	Organiser des réunions régulières avec les Membres, les responsables mondiaux, l'équipe nationale et le personnel des partenaires.	3	2
3.11	T	Faciliter la compréhension par les partenaires des informations disponibles en anglais en traduisant certains documents, mais aussi en participant aux réunions, notamment avec le bureau international.	1	3

ADAPTATION AUX BESOINS DES PARTENAIRES, EGALITE DE DECISION ET CONFIANCE

Non	Type	Description	Priorité	Faisabilité
4.1	S	Intégrer dans les documents de politique et d'orientation que CBM Global comprend et prend en compte les besoins et les priorités des organisations partenaires.	1	1
4.2	S	Intégrer dans les documents de politique et d'orientation la promotion d'une relation d'égalité avec les partenaires afin de promouvoir la confiance et la prise de décision sur un pied d'égalité et d'éviter la perception de "donateur" de CBM.	1	1
4.3	O	En renforçant la collaboration et la coordination avec le partenaire lors de la conception du projet, veiller à ce que les points de vue et l'expérience des partenaires soient pris en compte dans la conception et l'adaptation du projet.	2	1
4.4	O	S'assurer que la communication avec l'équipe nationale n'est pas celle d'un "donateur bénéficiaire" en promouvant une pratique consistant à demander l'avis des partenaires lorsqu'ils modifient des éléments qu'ils ont développés et en fournissant	2	1

Non	Type	Description	Priorité	Faisabilité
		une justification si CBM Global décide d'aller à l'encontre de cet avis.		
4.5	O	Faire preuve de plus de confiance envers les partenaires, grâce à l'autonomie et à la flexibilité, en termes de connaissances et de compétences.	2	1
4.6	O	Par le biais du renforcement des capacités et d'une présence plus forte sur le terrain, veiller à ce que la vision du partenariat et la connaissance de CBM Global soient renforcées parmi les personnes sur le terrain afin de créer une appropriation et une motivation.	1	2
4.7	O	En cas de rotation du personnel du bureau national, prévoyez une session d'initiation pour assurer un transfert de compréhension des besoins des partenaires.	3	1

QUESTIONS FINANCIÈRES

Non	Type	Description	Priorité	Faisabilité
5.1	S	Lors du développement de la stratégie nationale, s'assurer de bien comprendre les priorités de financement des partenaires de mise en œuvre.	3	2
5.2	S	Établir un fonds d'urgence au niveau de l'équipe nationale ou permettre un préfinancement.	3	3
5.3	S	Développer un mécanisme pour faciliter la flexibilité du financement du projet par différents donateurs au cas où CBM Global ne serait pas en mesure de financer toutes les activités d'un projet.	1	2
5.4	O	Fournir un soutien technique aux partenaires en renforçant leurs capacités en matière de gestion financière, de suivi et d'outils.	1	3
5.5	O	Inclure un budget spécifique pour la coordination	1	2
5.5	O	Inclure un budget spécifique pour la mise en œuvre des recommandations faites par l'évaluation des partenaires.	2	3
5.6	O	Mieux prendre en compte le feedback des partenaires en ce qui concerne les fonds alloués aux salaires. Permettre des réunions spécifiques pour revoir ce qui devrait ou ne devrait pas être inclus dans le budget.	3	1
5.7	O	Assurer une flexibilité pour réviser le budget en fonction du contexte.	1	1
5.8	O	Veillez à ce que les fonds soient transférés sans délai et, si cela n'est pas possible, soyez plus flexible quant au calendrier des activités à réaliser.	3	1
5.9	T	Fournir la preuve que le transfert financier a été effectué vers des organisations pour leur propre fonctionnement.	3	1

AIDE NON FINANCIÈRE

Non	Type	Description	Priorité	Faisabilité
6.1	S	Par le biais de sessions annuelles avec tous les partenaires au niveau de l'équipe nationale, renforcer la stratégie de partage des connaissances et de l'expérience de CBM Global.	2	3
6.2	S	Poursuivre et améliorer l'offre de renforcement des capacités organisationnelles et techniques sur la base d'une discussion préalable avec les partenaires sur leurs besoins.	1	1
6.3	S	Intégrer dans la stratégie de renforcement des capacités pour aider les organisations partenaires à devenir un modèle d'organisation inclusive.	1	1

Non	Type	Description	Priorité	Faisabilité
6.4	O	Impliquer le personnel de terrain dans les activités de renforcement des capacités.	1	1
6.5	O	Fournir un conseiller/consultant externe pour guider/soutenir les organisations sur diverses questions avant, pendant et après la mise en œuvre.	3	3

MISE EN RÉSEAU

Non	Type	Description	Priorité	Faisabilité
7.1	S	Intégrer dans les documents stratégiques et les activités des budgets des bureaux nationaux pour renforcer les relations de collaboration entre les différents partenaires de CBM Global au niveau local et national pour apprendre, partager l'expérience et créer des synergies.	1	2
7.2	S	Poursuivre et développer la connectivité avec le réseau régional et international, voire avec des organisations extérieures au même secteur.	1	2
7.3	S	Augmenter le soutien pour influencer les acteurs nationaux au niveau politique et sensibiliser au niveau local par le biais d'un plaidoyer commun.	3	2
7.4	S	Promouvoir et renforcer la visibilité de l'organisation partenaire au niveau national et international.	3	2
7.5	S	Promouvoir les partenaires auprès d'autres donateurs potentiels en renforçant les organisations des partenaires, en agissant en tant que garant et en partageant les réalisations.	3	3
7.6	O	Accorder plus d'attention à la participation et à l'image des partenaires sur les plateformes de mise en réseau nationales et internationales.	3	2
7.7	O	Veiller à ce que les différents postes au sein des organisations partenaires puissent participer aux réunions et aux plateformes de coordination.	2	1

SUIVI ET ÉVALUATION

Non.	Type	Description	Priorité	Faisabilité
8.1	S	Intégrer dans les stratégies des bureaux nationaux des activités visant à aider les partenaires à renforcer leur système MEAL et à développer les capacités de leur personnel, tant au niveau de la direction que du terrain.	1	2
8.2	O	Assurez-vous que le plan de suivi et d'évaluation est adapté aux capacités des organisations et au contexte local en impliquant les partenaires dans le processus de planification.	1	1
8.3	O	Être plus flexible sur les indicateurs et les objectifs afin qu'ils puissent être adaptés au contexte	3	1
8.4	O	Assurer la flexibilité de la mise en œuvre des activités lorsque les résultats sont atteints	3	1
8.5	O	Intégrer dans les documents du projet les attentes de CBM Global en matière de MEAL avant le début du projet afin de garantir une compréhension commune.	1	1
8.6	O	S'assurer que les évaluateurs parlent la langue locale	3	1
8.7	O	S'assurer que les évaluations menées par des consultants externes sont partagées avec les partenaires et que le personnel des partenaires reçoit un feedback sur les rapports.	1	1
8.8	O	Fournir une personne dédiée pour soutenir les organisations dans les activités MEAL en fonction de leurs besoins.	3	3

Non.	Type	Description	Priorité	Faisabilité
8.9	O	Augmenter le nombre de visites sur le terrain par le personnel du bureau national afin de mieux comprendre les réalités du terrain et de fournir une perspective externe aux partenaires.	1	2
8.10	T	Développer des outils automatisés pour suivre l'évolution du projet.	2	3
8.11	T	Adapter les modèles utilisés pour les rapports afin de se concentrer davantage sur les résultats, la durabilité, l'impact et le développement de nouveaux partenariats.	3	2
8.12	T	Pour renforcer la clarté des résultats du projet, ajoutez au modèle de rapport narratif un tableau spécifique relatif à la réalisation des activités.	3	1
8.13	T	Adapter les modèles de rapport à la spécificité des projets de recherche.	3	1
8.14	T	Réduire la charge de travail des partenaires en (1) rendant les modèles plus concis, (2) en ne faisant qu'un seul rapport, (3) en ne faisant qu'un résumé tout en permettant à CBM Global d'avoir un accès direct à leur logiciel avec les données, (4) en téléchargeant les données dans leur système directement.	1	1
8.15	T	Partager les modèles à l'avance afin de laisser suffisamment de temps à l'équipe pour les analyser.	1	1

APPRENTISSAGE CONJOINT

Non.	Type	Description	Priorité	Faisabilité
9.1	S	Organiser plus régulièrement des événements nationaux et internationaux de partage et d'apprentissage avec des organisations partenaires et non partenaires, des parties prenantes et des institutions.	1	2
9.2	S	Intégrer dans les stratégies nationales l'aspect de mener des recherches scientifiques conjointes afin de contribuer davantage au partage des connaissances.	3	3
9.3	O	Offrir aux partenaires davantage d'occasions de tirer des enseignements de CBM Global en partageant plus systématiquement leurs expériences et les leçons apprises et faciliter la participation des OPH et des partenaires aux réunions de partage d'expériences et de leçons apprises.	2	2
9.4	O	Veillez à ce que tous les postes au sein de l'organisation partenaire puissent partager leurs expériences.	3	1
9.5	O	Veiller à ce que les informations élaborées conjointement avec les partenaires soient partagées lors de réunions publiques en informant et en invitant l'organisation partenaire.	3	1
9.6	T	Développer un outil de communication instantanée qui permettrait aux partenaires de CBM Global de partager les défis auxquels ils sont confrontés sur le terrain et de recevoir un retour immédiat de leurs pairs.	3	3
9.7	T	Garantir que les rapports contenant les enseignements tirés sont systématiquement partagés par CBM Global avec tous les partenaires.	2	1
9.8	T	Veillez à ce qu'il existe des moyens d'accéder à nouveau aux informations partagées sur les meilleures pratiques et les enseignements tirés, si nécessaire.	1	2

STRATEGIE DE SORTIE ET DE TRANSITION

Non	Type	Description	Priorité	Faisabilité
10.1	S	Intégrer dans le document stratégique global de CBM l'importance des stratégies de sortie et leur adéquation au niveau communautaire.	3	1
10.2	O	Veillez à ce que la stratégie de sortie/transition soit discutée pendant la phase de conception du projet en impliquant les parties prenantes concernées et intégrez une section spécifique dans la documentation du projet.	1	1
10.3	O	Améliorer la communication et le suivi des impacts à long terme du projet.	3	2

FEEDBACK ET PLAINTES

Non	Type	Description	Priorité	Faisabilité
11.1	O	S'assurer que le mécanisme de plainte et de feedback est connu de tout le personnel des organisations partenaires en organisant des sessions d'introduction.	1	1
11.2	O	Créer plus d'occasions de discussions informelles pour partager des points de vue et des recommandations pour améliorer le partenariat.	1	1
11.3	O	Assurer des espaces de discussion ouverts entre les différents membres du Secrétariat, des équipes nationales, des membres et des partenaires sur une base régulière.	3	1

IMPACT DE LA TRANSITION

Non	Type	Description	Priorité	Faisabilité
12.1	S	Communiquer fréquemment sur la nouvelle orientation choisie par CBM Global car la transition est comprise par ses partenaires.	1	1
12.2	O	Mieux impliquer les parties prenantes en les consultant sur les changements qui peuvent les affecter	1	1
12.3	O	Organiser des séances d'orientation avec les partenaires sur les modifications des exigences, des processus, des outils et des systèmes.	1	1
12.4	T	Partager une liste de contacts actualisée pour éviter les problèmes de communication	3	1