



Le HCR et son partenaire ONG Rokada distribuent des kits thermiques rapides aux habitants de Kiev, avant l'hiver. L'une des bénéficiaires est Oleksandra, 85 ans, qui était assistante sociale. © UNHCR/Elisabeth Arnsdorf Haslund.

Novembre 2024

Enquête sur les partenariats HCR-ONGs

Résumé du Rapport 2023

InterAction – Humanitarian Policy and Practice



ACRONYMES

AAP - Responsabilité à l'égard des populations touchées

CBO - organisation communautaire

CFEI - Appel à manifestation d'intérêt

ONGI - Organisation non gouvernementale internationale

ONGL - Organisation non gouvernementale locale et nationale

MYSP - Planification stratégique pluriannuelle

ONG - Organisation non gouvernementale

PA - Accord de partenariat

PROMS - Project, Reporting, Oversight and Monitoring Solution (solution pour les projets, les rapports, la surveillance et le suivi)

RLO - Organisation dirigée par des réfugiés

HCR - Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés

UNPP - Portail des partenaires de l'ONU

Préface/Avis standard du HCR

Le HCR s'engage à respecter les principes de partenariat, notamment l'ouverture d'esprit et la transparence sur la manière dont les partenaires perçoivent la qualité de notre collaboration. Pour obtenir ce retour d'information, des enquêtes annuelles sur la perception des partenaires sont menées depuis plusieurs années par une organisation indépendante qui ne reçoit aucun autre financement du HCR. Les rapports des études annuelles sont accessibles au public sur le portail des partenaires de l'ONU et les résultats sont présentés lors d'un événement ouvert à l'ensemble de la communauté des partenaires. Lors de cet événement, le HCR fait part de ses réflexions sur les conclusions et sur le suivi prévu pour répondre aux recommandations. Les leçons pertinentes sont intégrées dans l'apprentissage continu et les réformes du partenariat du HCR.

RÉSUMÉ

CONTEXTE

Depuis 2014, le HCR - avec le soutien d'InterAction - sollicite les retours des partenaires internes et des organisations non gouvernementales (ONG) par le biais d'une enquête annuelle sur l'état des partenariats entre le HCR et les ONG. L'objectif de cette enquête est de suivre systématiquement les dynamiques et les expériences de partenariat au fil du temps, en constituant un ensemble de preuves qui peuvent être utilisées pour identifier les domaines d'amélioration et informer la réforme du partenariat. Le questionnaire est conçu pour mesurer les expériences de partenariat de l'année précédente ; ce rapport reflète les expériences de 2023. L'enquête, conçue par InterAction en collaboration avec le HCR, est largement diffusée auprès des bureaux du HCR et des ONG chaque année, et InterAction procède à une analyse qualitative approfondie pour contextualiser les résultats quantitatifs. Cette année, des réponses ont été reçues de 82 opérations du HCR et de 524 employés d'ONG, dont 262 (55%) représentent des ONG partenaires locales ou nationales (ONGL), et le reste représente des ONG partenaires internationales (ONGI) (35%), des organisations dirigées par des personnes déplacées de force ou apatrides, connues sous le nom d'organisations dirigées par des réfugiés (RLO) (6%), et d'autres organisations telles que des institutions religieuses et des universités (4%).

PRINCIPALES CONSTATATIONS

CONSULTATION DES PARTENAIRES : Cinq types de méthodes de consultation étaient inclus dans l'enquête : réunions régionales de consultation des ONG, réunions de coordination, consultations individuelles, suivi conjoint et planification stratégique pluriannuelle. Parmi ces méthodes, les consultations individuelles ont été jugées les plus utiles par les ONG et le HCR. Plus de 96 % des ONG interrogées ont estimé que les cinq méthodes de consultation étaient en moyenne « assez » ou « très » utiles à leurs activités. Les retours sur la planification stratégique pluriannuelle (MYSP) ont également été très positifs, bien que l'on ait noté une possibilité d'amélioration par une plus grande inclusion des ONG partenaires.

SÉLECTION DES PARTENAIRES ET PORTAIL DES PARTENAIRES DES NATIONS UNIES : outre le portail des partenaires des Nations Unies, la majorité des membres du HCR interrogés sur ce sujet ont noté l'utilisation systématique d'autres canaux de distribution publics pour solliciter des notes conceptuelles auprès des ONG partenaires en réponse aux appels à

manifestation d'intérêt (CFEI). Les ONG partenaires ont évalué positivement le délai de préparation des propositions, mais se sont inquiétées de la clarté des explications apportées en cas de non-sélection.

CAPACITÉ ET LOCALISATION : les membres du HCR interrogés sur ce sujet ont estimé que la plupart des ONG disposaient d'une capacité élevée, tout en notant des possibilités d'amélioration en matière de gestion de projet, de suivi, de rapports sur les performances et les finances, et de capacité d'approvisionnement. Les ONG interrogées ont confirmé que le HCR fournit généralement un soutien financier pour le développement des capacités, en particulier pour le renforcement des capacités du personnel, mais qu'il est nécessaire d'apporter un soutien plus concerté ou plus cohérent aux activités de plaidoyer et de mobilisation des ressources.

LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS ET LE PARTAGE DES RISQUES : Plus de 80 % des personnes interrogées ont fait état d'une expérience positive dans la discussion des principaux risques liés aux opérations, notant qu'une communication régulière et continue était essentielle pour obtenir de bons résultats.

COMMENTAIRES DE LA COMMUNAUTÉ : Environ deux tiers des répondants du HCR et des ONG ont affirmé que lorsque les commentaires de la communauté générés dans le cadre du projet ont été partagés avec l'autre partenaire à des fins de sensibilisation ou d'action (par exemple, que l'ONG a fait un retour à propos du projet avec le HCR), une réponse a été reçue en temps opportun de la part de la partie correspondante. Toutefois, près de 5 % des ONG et du HCR ont répondu qu'ils ne savaient pas comment faire des retours, et 12 % ont indiqué qu'ils n'avaient pas reçu de réponse aux retours fournis à l'autre partenaire.

EXIGENCES EN MATIÈRE DE RAPPORTS SUR LE PA: Plus de 75 % des ONG interrogées ont affirmé que le HCR avait respecté les exigences de l'Accord de partenariat (PA) en matière de rapports en 2023 pour la plupart ou la totalité des projets. Cependant, un certain nombre de commentaires supplémentaires partagés par les répondants (26% des 39 commentaires reçus) indiquent que les exigences en matière de rapports restent trop lourdes.

NOUVEAUX MODÈLES ET CONDITIONS DE PARTENARIAT DU HCR : Les ONG interrogées ont fait état d'expériences positives lors de la transition vers les nouveaux modèles de

partenariat introduits en 2023, les complications survenant le plus souvent lors de l'adoption du nouveau plan financier. Plus de 80 % des ONG interrogées ont affirmé que les conditions de partenariat actualisées étaient claires et faciles à comprendre et qu'elles étaient conformes aux Principes de partenariat.

IMPLICATIONS SUR LE FINANCEMENT DU HCR : Près de la moitié (45%) des ONG interrogées ont déclaré recevoir un financement suffisant du HCR pour couvrir le coût total et équitable de tous les coûts partagés nécessaires au projet. Parmi celles qui ont déclaré ne pas recevoir de fonds suffisants, 77% ont dit utiliser d'autres fonds pour couvrir les coûts du projet. 18% des 39 commentaires fournis en réponse à cette question font état d'un déficit de financement pour les salaires du personnel.

ÉVALUATION GLOBALE DU PARTENARIAT : Dans l'ensemble, 93% des ONG interrogées ont qualifié leur partenariat avec le HCR de « bon » ou « excellent ». Parmi les répondants du HCR, 94% ont qualifié leur partenariat avec les ONGI, les ONGL et les RLO de « bon » ou « excellent » en moyenne.

RECOMMANDATIONS POUR LE HCR

- **Renforcer l'efficacité des réunions de consultation régionales** : Les réunions de consultation régionales offrent aux ONG partenaires l'occasion d'entrer en contact avec les opérations du HCR et d'autres ONG, et d'explorer collectivement des défis et des solutions communs dans un contexte partagé. Au niveau du Bureau régional, maximiser l'engagement significatif des ONG dans les consultations par le biais d'ordres du jour plus ciblés et stratégiques en sollicitant des contributions sur les priorités des partenaires et les résultats souhaités de la réunion dans la période précédant les réunions de consultation régionales.
- **Accroître l'inclusivité de la planification stratégique pluriannuelle** : En s'appuyant sur les réactions positives des ONG partenaires qui ont pris part au processus de planification stratégique pluriannuelle, veiller à ce qu'un plus grand nombre de partenaires soient systématiquement invités à participer de manière significative à la

planification stratégique pluriannuelle, ainsi que consultés en amont de ces réunions. Le HCR devrait mettre un accent particulier sur l'augmentation de l'inclusion et de la participation des RLO. En outre, le HCR devrait s'efforcer de lever tout obstacle interne entravant la participation des ONG au processus du MYSP, tel qu'une capacité opérationnelle limitée ou un manque de clarté sur la manière d'inclure les ONG partenaires.

- **Améliorer le portail des partenaires de l'ONU et le processus de retour d'information** : Étudier les possibilités d'accroître la capacité du UNPP à atteindre des publics plus larges afin de continuer à assurer une large diffusion des CFEI. Le HCR devrait également renforcer la transparence du processus de sélection des CFEI, en créant une norme plus rigoureuse pour fournir aux ONG partenaires un retour clair et détaillé en cas de non-sélection.
- **Adapter les initiatives de renforcement des capacités** : Développer davantage les initiatives de renforcement des capacités pour se concentrer sur les lacunes identifiées, en particulier en matière de gestion de projet, de suivi, de rapports financiers, de passation de marchés, ainsi que de plaidoyer et de collecte de fonds. Le renforcement ciblé des capacités des ONGL devrait se concentrer sur le soutien aux efforts de plaidoyer et de collecte de fonds. Collaborer avec les ONGI pour améliorer le soutien institutionnel et l'établissement de relations avec les partenaires de la société civile locale.
- **Rationaliser les exigences en matière de rapports** : Poursuivre les efforts visant à simplifier les exigences en matière de rapports sur les partenariats afin de réduire la charge administrative pour les ONG partenaires, en tenant compte des capacités relatives des différentes organisations. S'abstenir d'émettre des demandes de rapports supplémentaires qui ne relèvent pas des exigences de rapport du plan de travail du projet.
- **Relever les défis posés par les nouveaux systèmes** : Suivre en permanence l'expérience des ONG partenaires en matière d'utilisation du système PROMS (Project, Reporting, Oversight and Monitoring Solution), afin d'identifier rapidement les améliorations à apporter à la facilité d'utilisation du nouveau système. Le cas échéant,

fournir des conseils et une formation aux ONG partenaires afin que ces outils puissent être intégrés plus efficacement dans leur travail.

- **Assurer un financement complet et équitable** : S'engager à couvrir les coûts complets et équitables des programmes financés par le HCR, y compris les dépenses opérationnelles essentielles. S'engager avec les ONG partenaires pour bien comprendre leur fonctionnement et leurs modèles de financement afin de mieux anticiper les besoins financiers associés à la mise en œuvre et à la réussite globale des projets.
- **Promouvoir une culture du respect et de l'égalité** : Appliquer une culture de respect pour les ONG partenaires, notamment en mettant l'accent sur les capacités et les compétences existantes des partenaires, ainsi que sur leurs contributions essentielles à la programmation de l'assistance. Encourager le personnel du HCR à nommer et à interroger les dynamiques de pouvoir et à adhérer au principe d'égalité du partenariat tout au long du processus de contractualisation et de gestion des partenariats.

RECOMMANDATIONS POUR LES ONG

- **Rechercher de manière proactive un retour d'information dans le cadre du processus de la CFEI** : Jouer un rôle plus actif en sollicitant le retour du HCR en cas de non-sélection pour une proposition CFEI, afin de s'assurer que des informations précieuses dans le cadre de ce processus ne soient pas négligées.
- **Renforcer l'engagement avec les partenaires locaux** : Les ONGI devraient travailler avec le HCR pour mieux tirer parti des projets financés par le HCR afin de continuer à établir des relations avec les ONGL et les partenaires locaux, ainsi que pour accroître le soutien des ONGI aux systèmes locaux.
- **Renforcer la responsabilité en matière de rapports** : Améliorer la transparence des rapports financiers et des efforts de collecte de fonds. La divulgation des fonds des ONG contribuera à assurer une coordination efficace entre les ONG partenaires et le HCR, à prévenir toute duplication des efforts en matière de financement de projets et à accroître la confiance entre les ONG et le HCR.

RECOMMANDATIONS COMMUNES

- **Clarifier les processus de génération et de partage des retours d'information des communautés :** Afin de s'aligner sur les valeurs de la politique du HCR en matière de responsabilité à l'égard des populations touchées (AAP), les bureaux du HCR et des ONG devraient élaborer, diffuser et socialiser des orientations claires sur les procédures de retour d'information des communautés. Ces orientations devraient inclure des normes concernant le calendrier et les attentes en matière d'examen interne et de réponses en temps opportun.