

STANDARDS DE QUALITE POUR UNE GESTION COMPETENTE & RESPONSABLE



Mars 2013, Version 1

PRINCIPAUX UTILISATEURS

Obligatoire pour :	Toutes les associations membres de SOS Villages d'Enfants International Toutes les autres organisations utilisant la marque SOS et/ou recevant des financements de la part des PSA
--------------------	---

POLITIQUES LIEES

Politique(s) de base: [Who we are](#)

DOCUMENTS LIES

[GSC Handbook – Budgeting of NAs](#)

[International Handbook Statistics](#)

[Construction Procedures](#)

RESPONSABLE DU CONTENU

Fonction: SOS Children's Villages International – General Secretariat

PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT

Approuvé par:	International Senate
Langue originale:	Anglais
Intranet address:	

HISTORIQUE DES MODIFICATIONS

Version	Date	Modifications
1.0	Mars 2013	Document approuvé

TABLE DES MATIERES

1. PRINCIPE 1 : NOUS SOMMES RESPONSABLES VIS-A-VIS DES ENFANTS, DES COMMUNAUTES LOCALES, DU GOUVERNEMENT ET DES DONATEURS	6
2. PRINCIPE 2 : NOUS FAISONS NOTRE TRAVAIL EN RESPECTANT DES PRATIQUES DE GESTION COMPETENTE ET TRANSPARENTE	6
3. PRINCIPE 3 : IL EST DE NOTRE RESPONSABILITE A TOUS D'AVOIR LE PLUS GRAND IMPACT POSSIBLE SUR LE BIEN-ETRE DES ENFANTS	6
1. STANDARD 1 GESTION COMPETENTE ET TRANSPARENCE	7
1.1. Planification et budgétisation intégrées.....	7
1.2. Implantation des programmes là où ils auront le plus fort impact.....	7
1.3. Une comptabilité précise et appropriée pour une base solide	7
1.4. Suivi des informations et des procédures financières.....	8
1.5. Audit annuel externes des états financiers.....	8
1.6. Les rapports de gestion servent d'orientation.....	8
1.7. Une gestion proactive des réserves garantit la stabilité	9
1.8. La communication crée des possibilités de collecte de fonds par-delà les frontières	9
1.9. Des systèmes, outils et processus standards et l'innovation stratégique au service de la compétitivité.....	9
2. STANDARD 2 LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET LA CORRUPTION.....	11
2.1. Ethique et procédure de lutte contre la fraude et la corruption.....	11
2.2. Signalement et investigation.....	11
2.3. Tolérance zéro pour les auteurs de fraude et de corruption.....	11
3. STANDARD 3 PROTECTION ET GESTION PROACTIVES DES ACTIFS.....	12
3.1. Protection des informations personnelles et autres données.....	12
3.2. Une infrastructure d'information et de communication de qualité.....	12
3.3. Protection et maintenance des bâtiments et des autres actifs de valeur	13
3.4. Procédures d'appels d'offres équitables et transparentes	13
3.5. Gestion proactive des risques des actifs	13
4. STANDARD 4 : DES PARTENARIATS DE FINANCEMENT SOLIDES IMPLIQUENT DES OBLIGATIONS SUPPLEMENTAIRES.....	14
4.1. La procédure de budgétisation implique la participation de tous les financeurs ..	14
4.2. Planification et développement stables en partenariat	14
4.3. Des outils de comptabilité communs à la base des partenariats de financement .	15
4.4. Un suivi supplémentaire pour répondre aux exigences de financement des PSA	15
4.5. Communication des conclusions de l'audit externe pour satisfaire les exigences des PSA	16
4.6. Des statistiques communes comme clé des partenariats de financement.....	16
4.7. Une gestion compétente des fonds tient compte des exigences des PSA et des AN	16
4.8. Une communication de qualité pour une croissance stable de la collecte de fonds	17
4.9. Une approche conviviale, attrayante et efficiente du parrainage	17
5. TERMINOLOGIE.....	18

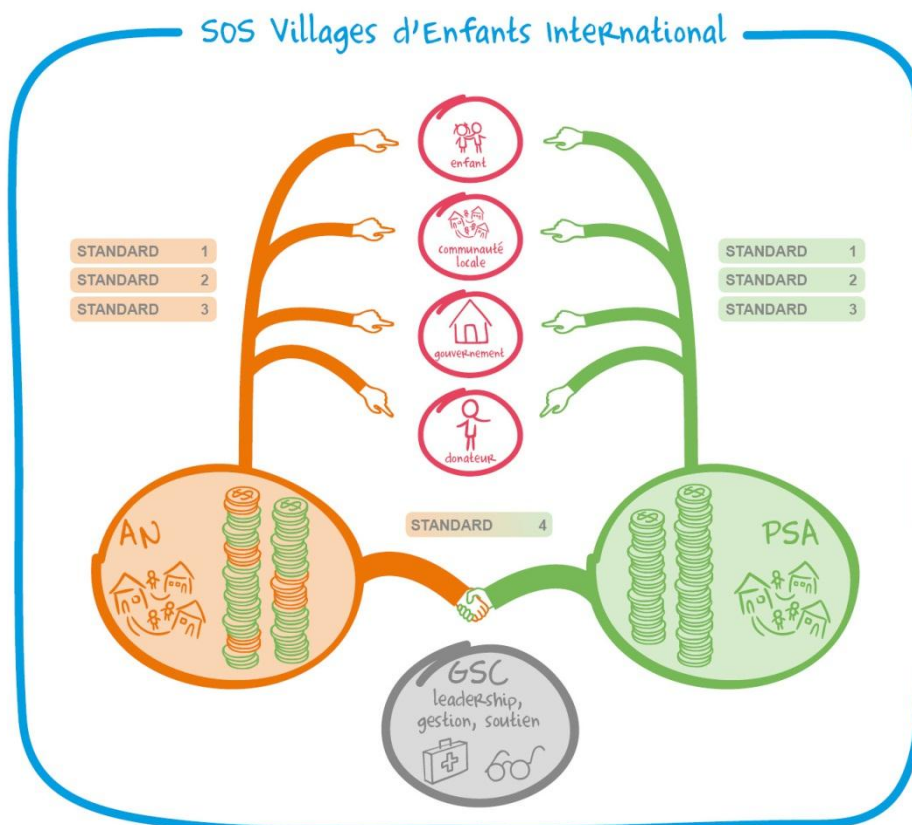
INTRODUCTION

La responsabilité fait partie intégrante de notre organisation et s'inscrit dans la lignée de la charte « Qui nous sommes ». Sans responsabilité, combinée à des bonnes pratiques de gestion, nous ne pouvons pas maximiser l'impact de notre travail auprès des enfants, construire une relation de confiance avec les donateurs ou même satisfaire à nos exigences légales. Si nous manquons à notre obligation de responsabilité dans un seul pays, alors le nom, l'image et la réputation de SOS Villages d'Enfants en pâtiront dans tous les autres. Nous devons construire la réputation de notre organisation et de notre marque, et il nous faut pour cela mettre en pratique ces principes de gestion compétente et responsable.

SOS Villages d'Enfants International est la fédération qui définit le cadre des politiques pour toutes les associations membres. Les statuts internationaux offrent un cadre à ces politiques, exigeant de toutes les associations membres qu'elles se conforment aux manuels de politique et aux standards de qualité.

Les « Standards de qualité pour une gestion compétente et responsable » définissent les standards de qualité dans le domaine de la gestion et de la transparence, de l'intégrité de l'organisation et de la protection des actifs. Ils concernent toutes les associations membres et en particulier les membres du comité directeur et de la direction responsables de la gestion de la qualité et du respect du principe de responsabilité. Les standards de qualité définissent la direction qui sera progressivement adoptée dans les années à venir grâce à d'autres documents d'appui à la politique. Les associations membres devront mettre en œuvre ces règles conformément à la loi locale.

Relations de responsabilité au sein de la fédération



STANDARDS DE QUALITE POUR UNE GESTION COMPETENTE & RESPONSABLE

Chaque association membre de la fédération doit accepter des obligations spécifiques pour satisfaire à l'exigence de responsabilité vis-à-vis des enfants, des communautés locales, des gouvernements et des donateurs. Ces obligations sont établies dans le Standard 1 (Gestion compétente et transparence), le Standard 2 (Lutte contre la fraude et la corruption) et le Standard 3 (Protection des actifs), standards qui s'appliquent à toutes les associations membres de la même manière.

Un domaine spécifique de responsabilité concerne les partenariats de financement entre les associations nationales (AN) et les associations d'appui et de soutien (PSA) ; ces partenariats engendrent des obligations supplémentaires pour les partenaires de financement. Le standard 4 s'applique plus spécifiquement aux deux parties d'un tel partenariat de financement.

Le Secrétariat Général (GSC) de SOS Villages d'Enfants International est l'unité de mise en œuvre de la fédération. Le GSC est mandaté par le Sénat International pour diriger et gérer l'organisation globale, notamment en veillant au respect de « Qui nous sommes » et au développement de sa stratégie.

Cela implique de :

- coordonner et orienter la planification stratégique et annuelle au niveau mondial,
- effectuer un suivi de la mise en œuvre des standards de qualité et des ressources budgétaires au niveau mondial
- représenter l'organisation globale aux yeux du public externe.

La deuxième mission majeure du GSC est de soutenir les membres, notamment par le biais d'un renforcement des capacités et en offrant des services visant à accroître l'efficacité et l'impact.

D'autres responsabilités relatives à la qualité de la prise en charge de l'enfant, au plaidoyer, à l'éthique des collectes de fonds et à la gouvernance sont indiquées dans les standards de qualité pertinents, notamment dans le Manuel de l'Association Nationale, dans le Manuel du Village d'Enfants SOS et dans celui de la Collecte de Fonds, ou encore dans des documents de politique de base tels que les Statuts Internationaux et le Livre de la Marque. D'autres outils essentiels, comme le Code de Conduite destiné à l'ensemble des collaborateurs, constituent aussi un cadre important de la responsabilité.

Standards de qualité : définition

Principe	Cadre philosophique général qui guide les collaborateurs dans leurs tâches courantes Exemple : Principe 1 : nous sommes responsables vis-à-vis des enfants, des communautés locales, du gouvernement et des donateurs... Nous sommes responsables vis-à-vis des enfants et...
Standard de qualité	Déclarations claires relatives à la qualité minimale requise Exemple : Standard 1 : gestion compétente et transparence Un cycle de bonne gestion efficace partagé est...
Ligne directrice	Ce qui doit être fait pour respecter chaque standard Exemple : 1.1. Planification et budgétisation intégrées Planification stratégique et annuelle intégrée...

PRINCIPES

Principe 1 : Nous sommes responsables vis-à-vis des enfants, des communautés locales, du gouvernement et des donateurs

Nous sommes responsables vis-à-vis des enfants et nous devons nous assurer qu'ils prennent part à notre mission, laquelle consiste à construire des familles et à les aider à façonner leur avenir.

Nous sommes responsables vis-à-vis des parties prenantes des communautés locales pour travailler ensemble afin de mettre en œuvre des solutions durables visant à améliorer la situation des enfants.

Nous sommes responsables vis-à-vis des gouvernements pour la qualité de notre travail et sa conformité avec toutes les exigences légales.

Nous sommes responsables vis-à-vis des donateurs : nous devons garantir que leurs contributions sont sûres et utilisées de manière judicieuse.

Principe 2 : Nous faisons notre travail en respectant des pratiques de gestion compétente et transparente

Nous sommes responsables de nos actions et de nos réalisations et nous agissons conformément aux valeurs et politiques établies.

Nous sommes ouverts quant à nos politiques, structures, activités et résultats et nous communiquons efficacement sur notre identité avec les parties prenantes.

Nous luttons contre la fraude, la corruption et contre les pratiques qui pourraient avoir pour conséquences l'inefficacité, une mauvaise gestion et une mauvaise gouvernance.

Nous nous assurons que les résultats de nos programmes sont conformes à notre mission, et nous faisons des rapports de ces résultats de manière ouverte et fidèle.

Nous écoutons les suggestions de nos parties prenantes sur la manière d'améliorer notre travail, et nous encourageons la participation des enfants et des jeunes directement concernés.

Principe 3 : Il est de notre responsabilité à tous d'avoir le plus grand impact possible sur le bien-être des enfants

Les associations membres partagent une direction stratégique commune dont l'objectif est d'avoir le plus grand impact positif possible sur le bien-être des enfants du monde entier. Cette direction commune favorise les innovations nécessaires pour s'adapter aux changements de la société tout en restant compétitifs.

Des pratiques de travail communes garantissent le partage simple et rentable des ressources et des informations au sein de la fédération.

Ces responsabilités partagées impliquent qu'une association membre accepte l'obligation de soutenir le travail d'une autre association membre.

Cette responsabilité mutuelle permet de faire en sorte que la fédération tout entière soit meilleure que la somme de ses composantes.

STANDARDS DE QUALITE

Standard 1 Gestion compétente et transparence

Un cycle de bonne gestion partagé favorise le bon développement de chaque association membre.

En tant qu'organisation mondiale, SOS Villages d'Enfants vise à être une ONGI (organisation non gouvernementale internationale). C'est pourquoi nous partageons la même vision, la même mission et les mêmes valeurs, et nous mettons en œuvre une stratégie commune pour mener à bien notre action en faveur des enfants dans le monde. Nous devons également avoir l'assurance que chaque association membre met en œuvre des bonnes pratiques de gestion pour protéger nos ressources, notre image et notre marque dans chaque pays. Si une association membre manquait à mettre en œuvre des bonnes pratiques en matière de gestion et de responsabilité, ce serait à la fois la valeur et l'action de tous les membres qui en seraient affectées.

Pour maximiser l'impact de notre action, nous travaillons à l'alignement stratégique de nos plans et de nos activités.

Les associations membres utilisent les mêmes outils et méthodes de planification stratégique, de gestion financière, de suivi et d'audit. Ces outils et méthodes aident les membres à respecter leurs obligations au sein de la fédération, conformément aux statuts internationaux, et à suivre une orientation commune.

1.1. Planification et budgétisation intégrées

Combiner la planification stratégique et annuelle et la budgétisation garantit une gestion efficace et effective des ressources. L'approche globale intègre les ressources (financières ou non) disponibles aux ambitions et objectifs stratégiques.

- Conformément au plan stratégique international approuvé par l'Assemblée Générale internationale, les associations membres mettent en place un niveau d'alignement stratégique élevé. Cet alignement stratégique est rendu possible par l'utilisation pertinente d'outils, de méthodes et de calendriers communs.
- À l'issue du processus de planification, chaque association nationale dispose d'un plan stratégique et annuel et d'un budget approuvé par son comité directeur. Le plan stratégique et annuel de chaque association membre constitue une information accessible à toutes les associations membres.

1.2. Implantation des programmes là où ils auront le plus fort impact

Chaque nouveau programme SOS Villages d'Enfants engage la responsabilité à long terme de l'organisation tout entière en matière de prise en charge des enfants. C'est pourquoi les nouveaux programmes SOS Villages d'Enfants sont soumis à la décision du Sénat International.

- La décision de mettre en place un programme s'appuie sur l'analyse de la situation locale et de l'expérience sur place.
- Les nouveaux programmes sont approuvés par le comité directeur national en vue de maximiser l'impact positif sur notre groupe cible d'enfants dans le pays tout en tenant compte des priorités établies par la fédération concernant le bien-être général des enfants.
- Une synthèse des informations relatives à un programme SOS planifié est également soumise au Sénat International, à qui appartient la décision finale.

1.3. Une comptabilité précise et appropriée pour une base solide

Toutes les transactions financières sont saisies conformément aux principes comptables établis et à la législation nationale.

- Ces saisies comptables doivent refléter l'utilisation efficace des ressources financières de manière transparente et compréhensible.

STANDARDS DE QUALITE POUR UNE GESTION COMPETENTE & RESPONSABLE

- Les états financiers réalisés à partir de ces documents de saisie comptable doivent donner une vue conforme et juste des activités réelles de l'organisation.
- Les saisies comptables (y compris les états financiers périodiques) seront également utilisées à des fins d'audits internes et externes et de contrôles supplémentaires.
- Le respect de ces principes participe également à notre objectif : une reconnaissance externe aussi forte que possible de la part des donateurs, des gouvernements et des communautés.

1.4. Suivi des informations et des procédures financières

Au sein de l'association membre, un suivi des informations et procédures financières est effectué en vue de prévenir les irrégularités, les fraudes, les négligences ou erreurs flagrantes.

- Les données comptables et les procédures financières sont régulièrement contrôlées au cours de l'année afin de s'assurer que les principes généraux de comptabilité sont adoptés et respectés et que les données sont exactes.
- Des procédures standards ont été mises en place, notamment la vérification des transactions par un collaborateur du contrôle interne capable de les valider en toute indépendance.

1.5. Audit annuel externes des états financiers

L'audit des états financiers des associations membres constitue un outil fondamental grâce auquel le comité directeur peut démontrer sa gestion compétente et responsable aux parties prenantes nationales et à la fédération. Les états financiers de chaque association sont validés par des auditeurs externes indépendants reconnus localement ou internationalement. L'audit permet d'avoir une vision externe professionnelle et indépendante du système financier, de l'exactitude des résultats et de la conformité avec les règles organisationnelles et les standards/lois comptables applicables. Il s'agit d'un élément essentiel pour entretenir la confiance de toutes les parties prenantes internes et externes.

- L'auditeur est nommé par le comité directeur de l'association membre, à qui il rend des comptes.
- L'avis de l'auditeur et la note à la direction sont examinés par le comité directeur, qui approuve les états financiers annuels vérifiés.
- Le dossier de l'audit doit contenir :
 - Les états financiers annuels vérifiés (incluant les frais d'exploitation et les coûts de construction),
 - L'avis de l'auditeur,
 - La note à la direction (incluant des recommandations à l'attention du comité directeur sur des systèmes et des procédures),
 - Un questionnaire d'audit international standard,
 - La liste des membres du comité directeur et leurs adresses.
- Le secrétaire général s'appuie sur les états financiers annuels vérifiés de toutes les associations membres pour remettre un état financier consolidé au Sénat International et à toutes les associations membres.
- Pour faciliter cette consolidation, les associations membres qui ne sont pas dans l'obligation d'appliquer les normes comptables SOS acceptent de s'astreindre à des exigences minima de consolidation pour ce qui est des revenus et des dépenses.
- Les états financiers vérifiés servent aussi à calculer les montants des cotisations des membres à la fédération et à déterminer la composition du Sénat International conformément aux statuts de la fédération.

1.6. Les rapports de gestion servent d'orientation

L'objectif premier des rapports de gestion est d'analyser régulièrement la performance par rapport aux objectifs stratégiques et aux principales mesures opérationnelles utilisés pour orienter les activités et les ressources.

- Les résultats sont examinés et des mesures correctives sont prises en cours d'année pour satisfaire aux engagements et améliorer en permanence la performance. Ces révisions sont communiquées à

l'ensemble des associations membres à dates fixes, en même temps que les données et statistiques du scénario financier.

- Ces informations permettent une gestion stratégique efficace au niveau international prenant en compte toutes les associations membres.
- En fin d'année, les résultats des mesures stratégiques et opérationnelles, ainsi que les statistiques, sont communiqués au Secrétariat Général avec le rapport annuel. Sur cette base, le Secrétaire général remet un rapport annuel à toutes les associations membres, aux donateurs et au grand public.
- Ce rapport est rédigé conformément aux exigences de reporting de la Charte de Responsabilité Sociale des ONGI

Charte de Responsabilité Sociale des ONGI - reporting

Nous nous engageons à respecter les règles de gouvernance, de comptabilité générale et de reporting en vigueur dans les pays où nous sommes établis et où nous opérons.

Nous rendons compte de nos activités et de nos réalisations une fois par an au moins.

Pour chaque organisation, le rapport présente :

- sa mission et ses valeurs
- ses objectifs et les résultats obtenus en relation avec le programme et le plaidoyer,
- l'impact environnemental,
- la structure et les procédures de gouvernance, les principaux responsables,
- les principales sources de financement (entreprises, fondations, gouvernements et particuliers),
- sa performance financière,
- sa conformité avec la présente Charte, et
- les coordonnées des interlocuteurs.

(www.ingoaccountabilitycharter.org)

1.7. Une gestion proactive des réserves garantit la stabilité

Notre engagement à long terme envers les enfants passe par une stabilité financière. Nous savons que les montants de la collecte de fonds fluctuent d'année en année – sans compter que nous devons être prêts à faire face à des risques extérieurs, comme par exemple à une baisse du marché de la collecte de fonds ou la fluctuation des taux de change. Cela signifie que les PSA ont besoin de réserves adaptées.

- Les PSA conservent des réserves équivalentes à un an de leurs propres frais de fonctionnement et aux financements internationaux des programmes qu'elles soutiennent. Ces réserves sont gérées conformément à une réglementation approuvée par le comité directeur, qui veille à ce que les risques soient gérés avec prudence.
- Les associations nationales peuvent conserver des réserves destinées à des usages spécifiques tels que l'argent du parrainage ou les caisses de retraite des employés.

1.8. La communication crée des possibilités de collecte de fonds par-delà les frontières

Le partage de moyens de communication de qualité entre les associations membres multiplie les possibilités de collecte de fonds inattendues. Il permet à tout donateur intéressé, où qu'il soit dans le monde, de lire de jolies histoires et de constater l'impact de notre travail sur la situation des enfants du monde entier.

- Des informations relatives à chaque programme SOS sont centralisées et mises à la disposition de toutes les associations membres une fois par an au moins.

1.9. Des systèmes, outils et processus standards et l'innovation stratégique au service de la compétitivité

Nous devons rester compétitifs vis-à-vis des grandes ONGI à divers niveaux : rapport coûts-effectivité, rapidité des services fournis et qualité de l'information. Les associations membres utilisent des systèmes, des outils et des processus standardisés afin d'améliorer l'efficacité des coûts, la coopération de gestion et

le partage de l'information à tous les niveaux de la fédération. Dans des domaines stratégiques importants, les associations membres innovent pour profiter des opportunités.

- L'accent est mis sur les domaines à forte valeur ajoutée, où des solutions globales optimisées, plutôt que des approches individuelles différenciées, favorisent une plus grande efficacité et la réduction des coûts opérationnels. L'utilisation de systèmes existants est favorisée par rapport à la recherche de nouveaux logiciels sur le marché.
- Ces solutions optimisées au niveau mondial englobent les systèmes TI et de communication, la planification et l'administration, d'autres outils de soutien, ainsi que la gestion de projet et de processus.
- Dans des domaines stratégiques tels que la collecte de fonds ou le développement du programme à l'attention des enfants, les associations membres ayant créé des solutions innovantes sont encouragées à partager activement leurs expériences au sein de la fédération.
- La langue internationale officielle est l'anglais pour la gestion interne et la politique internationale, afin de disposer d'une base de référence et de développement efficace. Toute traduction est faite à partir de la version anglaise.

Standard 2 Lutte contre la fraude et la corruption

Notre association ne tolère ni la fraude, ni la corruption et l'approche que nous adoptons est celle de la « tolérance zéro ». Le système de prévention en place est transparent et ne prend pas uniquement en compte les actes illégaux, mais aussi l'exploitation abusive du poste ou de l'autorité à des fins personnelles. Les collaborateurs et les membres du comité directeur sont informés des procédures et des outils de prévention, de signalement, d'investigation et des réponses à apporter.

SOS Villages d'Enfants veut maintenir et renforcer son statut d'organisation irréprochable jouissant de l'entière confiance des donateurs et des gouvernements. Il n'y a rien de plus contraire à « la chaleur d'un foyer » qu'un environnement où peuvent s'épanouir la fraude et la corruption. La fraude et la corruption violent notre marque, nos valeurs et notre responsabilité envers les enfants, les communautés, les gouvernements et les donateurs. C'est pourquoi nous investissons dans la lutte contre la fraude et la corruption.

Nous prenons les mesures nécessaires pour prévenir la fraude et la corruption et réagir fermement en cas d'infraction.

Nous traitons les allégations de manière équitable et transparente, et nous signalons les activités illégales et/ou délictueuses aux autorités concernées, qui prennent le relais (enquête et sanction).

Conformément à notre politique de tolérance zéro, nous ne laissons passer aucune infraction. La sanction varie selon la situation – poursuites pénales en cas d'infraction grave, formation et mesures de développement personnel en cas de délit mineur.

2.1. Ethique et procédure de lutte contre la fraude et la corruption

L'éthique des membres du comité directeur et des collaborateurs, la séparation des tâches, ainsi que des contrôles internes efficaces constituent une base solide de lutte contre la fraude et la corruption.

- Les membres des comités directeurs et les collaborateurs reçoivent une formation antifraude et anticorruption, et signent le code de conduite.
- Chaque association membre se réfère à des lignes directrices claires ; les tâches et les procédures d'autorisation sont réparties entre plusieurs collaborateurs.
- Pour prévenir la fraude et la corruption, nous disposons de systèmes de contrôle interne, qui prévoient des audits internes et externes ainsi que des enquêtes spéciales.

2.2. Signalement et investigation

Tous les collaborateurs et supérieurs connaissent la procédure à suivre en cas de suspicion. Il est de leur responsabilité de signaler ces cas. Les comités de direction et les managers examinent et enquêtent sur les cas de corruption qui leur sont rapportés.

- Il existe en gros quatre moyens de repérer les cas de fraude et de corruption présumés : contrôle interne, soupçons de la direction, rumeurs et plaintes extérieures.
- Grâce à une procédure de signalement documentée et bien établie, les employés ont la possibilité de soulever le problème avec franchise et honnêteté, sans avoir peur.
- Toutes les allégations de fraude ou de corruption sont examinées, les processus et les conclusions de cet examen sont clairement documentés.
- L'information est transmise aux partenaires concernés, y compris à la personne à l'origine du signalement.
- L'identité et la fonction de la personne à l'origine de l'allégation sont protégées.

2.3. Tolérance zéro pour les auteurs de fraude et de corruption

La tolérance zéro signifie que toute personne impliquée dans des activités frauduleuses ou de corruption s'expose à des mesures disciplinaires, judiciaires et/ou de développement personnel.

- Les mesures disciplinaires peuvent aboutir à une suspension ou un licenciement.

- Selon la gravité de l'infraction, des poursuites pénales peuvent être engagées à l'encontre des auteurs présumés.
- Pour les délits mineurs, des mesures de développement personnel peuvent être envisagées, notamment une formation sur les pratiques professionnelles adaptées.
- Dans tous les cas, des mesures légales raisonnables ou autres sont prises pour recouvrer l'argent perdu et les biens détournés.
- Les conclusions et l'expérience acquises permettent d'améliorer les systèmes, les procédures et les contrôles.

Standard 3 Protection et gestion proactives des actifs

Nous gérons nos actifs avec sagesse et respect, ce qui nous permet de construire une plateforme solide et durable pour le développement à long terme de l'organisation. Des procédures fiables permettent de gérer et de protéger en permanence les réserves financières, les informations personnelles concernant les enfants, les donateurs et les collaborateurs, les données, les infrastructures TI, les bâtiments et les terrains environnants, ainsi que les autres actifs de valeur.

Par rapport à d'autres organisations, SOS Villages d'Enfants est responsable d'actifs importants. Une maintenance proactive de ces actifs permet d'en préserver la valeur et garantit à l'organisation une stabilité à long terme. Les donateurs, les gouvernements et les législations imposent une gestion et une protection minutieuses des données, ainsi qu'une acquisition efficiente des biens et des consommables.

3.1. Protection des informations personnelles et autres données

Nous respectons les droits des enfants et la confiance des donateurs en protégeant leurs données personnelles. Nous protégeons aussi les informations relatives à nos collaborateurs et les données spécifiques à notre organisation afin d'être à la hauteur de notre statut de partenaire de confiance.

- Les données personnelles des enfants et de leur famille, d'autres bénéficiaires, des donateurs et des collaborateurs sont protégées et confidentielles.
- Seules les informations qui ne concernent pas la vie privée des enfants sont communiquées au public, notamment les donateurs. Pour qu'un enfant puisse être parrainé ou faire partie d'une activité de communication, sous quelque forme que ce soit, l'utilisation de ses données personnelles et de ses photos requiert le consentement préalable de ses représentants légaux.
- Lorsque des informations sur la vie de certains bénéficiaires sont utilisées dans des histoires présentant un aspect humain intéressant afin de susciter l'intérêt des donateurs, ces données personnelles doivent être modifiées afin que ces personnes ne puissent pas être identifiées.
- Les informations relatives aux donateurs sont utilisées uniquement dans le cadre d'accords précis faits avec chaque donateur.
- Les autres données relatives à l'organisation, y compris les données financières et sensibles de la direction, sont protégées et ne sont partagées avec les parties prenantes que conformément à des accords précis.
- Des processus, des systèmes et des règles protègent systématiquement toutes les données ; cela inclut le stockage et l'envoi de données.

3.2. Une infrastructure d'information et de communication de qualité

Une infrastructure d'information et de communication bien rodée réduit les risques tels que les dysfonctionnements ou la perte des données. Cette infrastructure constitue également une base solide pour la gestion efficiente et compétitive de l'organisation.

- Les technologies de l'information et de la communication (TIC), ainsi que les procédures et réglementations, sont analysées et améliorées en permanence. Dotée de meilleurs outils, l'organisation a un avantage sur les autres organisations.
- La sécurité des TIC est contrôlée chaque année en vue de la renforcer.

3.3. Protection et maintenance des bâtiments et des autres actifs de valeur

La protection, l'inspection et la maintenance préventive et régulière des bâtiments, des terrains environnants et des autres actifs de valeur sont le moyen le moins coûteux pour préserver la valeur à long terme des actifs.

- Un plan de maintenance, suivi par un membre de la direction, fixe le calendrier des opérations d'inspection et de maintenance.
- Les bâtiments et les terrains environnants sont régulièrement contrôlés afin de détecter d'éventuels problèmes et les budgets pour leur maintenance sont débloqués sur la base de ces inspections.
- La maintenance est effectuée à intervalles réguliers et conformément au plan afin de restaurer et d'améliorer chaque partie du bâtiment, les installations et les terrains environnants pour le maintenir en bon état d'utilisation, de sécurité et de solidité, et préserver sa valeur.
- La direction doit protéger et maintenir en bon état de fonctionnement les autres actifs de valeur tels que les véhicules, les équipements, le mobilier, etc. et mettre en œuvre des actions lorsque nécessaire.

3.4. Procédures d'appels d'offres équitables et transparentes

Des procédures garantissent que les achats sont effectués sur la base d'appels d'offres équitables et transparents. Cela s'applique aux constructions, aux TIC et à tous les investissements, ainsi qu'aux achats intégrés dans les dépenses courantes.

- Une procédure d'appel d'offres, assortie de critères bien définis, garantit que les achats de biens ou de services sont d'un bon rapport qualité-prix. La procédure doit prendre en compte la qualité et la durée de vie des produits, pas seulement les coûts d'achat initiaux.
- Aucun fournisseur n'est favorisé et toutes les parties concernées agissent avec loyauté. Cela implique de signaler et résoudre de manière transparente tout conflit d'intérêt possible durant la procédure d'appel d'offres.
- Des procédures spéciales sont prévues pour les programmes d'aide d'urgence, ainsi que pour les programmes financés sur des fonds institutionnels.

3.5. Gestion proactive des risques des actifs

Les risques sont identifiés par la direction et l'impact potentiel ainsi que la probabilité de ces risques sont évalués et classés en fonction de leur priorité. Des décisions sont prises pour minimiser l'impact financier possible des risques les plus élevés. Ces risques peuvent être :

- Détérioration, destruction ou perte de biens tels que des voitures, des terrains, des bâtiments, des équipements, etc.
- Pertes financières à cause d'investissements peu fiables ou d'actions nuisibles d'un tiers
- Pertes financières dues aux fluctuations du taux de change
- Responsabilité civile pour dégâts causés aux tiers

Standard 4 : Des partenariats de financement solides impliquent des obligations supplémentaires

Grâce à des approches et des systèmes communs, nous pouvons partager les ressources financières entre les associations en toute confiance. Les associations membres respectent des accords sur le transfert des fonds des PSA et sur le flux d'informations établis dans le cadre d'un partenariat solide et fiable. Le partenariat va dans les deux sens et implique des obligations à la fois pour les PSA et pour les associations nationales. En tant que membres de SOS Villages d'Enfants International, nous acceptons ces obligations visant à garantir que nous satisfaisons, au niveau national et à tous les niveaux de la fédération, à notre responsabilité envers les enfants, les amis et les gouvernements.

Une grande partie des activités de programme sont financées grâce à des partenariats entre des associations membres. Les fonds collectés dans un pays sont partagés avec d'autres associations membres afin de garantir le développement durable des programmes. Nous garantissons par-delà les frontières que la responsabilité envers les enfants, les communautés locales, les donateurs et les gouvernements est respectée. Cela signifie que les membres doivent accepter des obligations supplémentaires les uns envers les autres au niveau des opérations, du suivi et de l'information. Des procédures et des outils standards favorisent une coopération simple et efficace.

Les lignes directrices sur les partenariats de financement suivantes sont soumises aux cycles de gestion applicables à toutes les associations membres, comme indiqué dans le standard 1, et reprennent les lignes directrices exposées dans le présent document pour expliquer les obligations supplémentaires entre les associations membres qui partagent des ressources financières.

4.1. La procédure de budgétisation implique la participation de tous les financeurs

Les prévisions des PSA en matière de revenus sont importantes pour fixer les cadres financiers annuels des associations nationales.

Les PSA approuvent les subventions que les PSA accordent annuellement à partir des budgets des associations nationales.

- Pour partager les informations sur le budget et permettre une répartition efficace, cohérente et dans les délais des informations budgétaires, les associations nationales ont besoin d'un processus budgétaire et d'outils standards. Pour que les prévisions, y compris les informations sur les fonds attribués, soient efficaces, actuelles et cohérentes, les associations d'appui et de soutien ont besoin d'un processus et d'outils standards.
- Pour soutenir le processus budgétaire, le Secrétariat Général assume les aspects suivants :
 - gestion du scénario stratégique et établissement d'un cadre
 - formation et soutien des associations nationales
 - réalisation de contrôle qualité
 - contrôles qualité
 - calculs des subventions PSA et procédure d'adoption.

4.2. Planification et développement stables en partenariat

Lorsque des programmes sont développés dans une AN, l'impact sur les contributions financières des autres associations membres et la responsabilité envers les donateurs et/ou le gouvernement du pays de la PSA doivent être déterminés.

Cela implique de tenir compte des priorités et de l'expérience locales.

- Chaque association membre poursuit une stratégie nationale qui établit les priorités de développement du programme. Elle sert d'orientation pour réaliser l'étude de faisabilité et les différentes phases de la proposition de programme qui serviront de base à la décision de financement. La procédure permet de trouver un juste équilibre entre les besoins locaux et les attentes du donateur, ce qui signifie que les exigences spécifiques des donateurs concernant le site,

le concept et l'objet du programme doivent être évaluées, mais qu'elles ne peuvent pas toujours être satisfaites.

- Les programmes recevant des fonds de la part des PSA démarrent lorsqu'une PSA s'engage à couvrir les frais de mise en œuvre, ainsi que les frais de fonctionnement pour une période de temps donnée. L'objectif est de transférer la responsabilité financière de la PSA à l'association nationale dans une limite de temps raisonnable.
- Lorsque de nouveaux programmes sont développés dans une AN grâce à des financements locaux, cela a également un impact sur les contributions financières des PSA. C'est pour cette raison que les programmes financés localement sont aussi inclus dans le processus de planification international et approuvés.
- Les programmes financés par une PSA impliquant une construction suivent des étapes spécifiques pour la planification, l'appel d'offres, la construction et l'exécution.

4.3. Des outils de comptabilité communs à la base des partenariats de financement

Les associations nationales utilisent les lignes directrices et les outils de comptabilité SOS pour contrôler de manière efficace les données financières et la consolidation des informations financières au niveau mondial. Cette standardisation assure un reporting de qualité, requis par les associations d'appui et de soutien pour satisfaire aux exigences des donateurs et des autorités dans les pays respectifs.

- Les lignes directrices et standards SOS sur la comptabilité sont conformes aux normes internationales d'information financière (IFRS), adaptées aux besoins spécifiques de SOS. Ces lignes directrices satisfont aux exigences de reporting concernant les actifs, les passifs, les revenus et les dépenses, ainsi qu'aux exigences particulières du financement institutionnel, du suivi des fonds attribués et de la comptabilité s'appliquant aux constructions.

Notre logiciel de comptabilité commun ainsi qu'un plan comptable international assurent un enregistrement efficace, l'échange de données et la consolidation et permet une assistance technique ainsi qu'une formation fiable. Les associations nationales font régulièrement parvenir leurs données financières au Secrétariat Général.

4.4. Un suivi supplémentaire pour répondre aux exigences de financement des PSA

Pour rendre compte aux donateurs et répondre aux exigences juridiques, les associations d'appui et de soutien sont censées veiller à la bonne utilisation de leurs fonds PSA. Cela signifie notamment prouver que les fonds sont utilisés conformément aux accords et que les systèmes financiers ainsi que les autres systèmes mis en place sont efficaces. Pour cela, il faut se concentrer spécifiquement sur les domaines identifiés par le biais d'une évaluation des risques.

- La coordination du suivi des fonds PSA destinés aux associations nationales ainsi que l'équilibrage des intérêts des partenaires de financement incombe au Secrétariat Général.
- Il y a trois niveaux de suivi :
 - Une révision régulière des données financières et statistiques, des pièces justificatives, des procédures et systèmes ainsi que des recommandations des auditeurs, effectuée au cours de l'année par le niveau GSC le plus proche des AN.
 - Des audits des processus et systèmes au moins tous les 4 ans visant l'amélioration des processus et systèmes et prenant en compte les données financières et statistiques ainsi que les pièces justificatives. Ces audits des processus et systèmes concernent plus d'un niveau GSC. Les PSA de financement sont directement impliquées, ce qui est nécessaire pour satisfaire à leurs exigences. Ces audits sont effectués au moins tous les quatre ans.
 - Des audits extraordinaires sont nécessaires dans des situations spéciales, à la demande des PSA fournissant les financements ou du GSC ou des organes juridiques de SOS Villages d'Enfants International. Le cahier des charges est communiqué à l'AN. Ces audits peuvent impliquer un ou plusieurs niveaux du GSC, la PSA fournissant les financements et des auditeurs externes.

4.5. Communication des conclusions de l'audit externe pour satisfaire les exigences des PSA

Les associations nationales communiquent les conclusions de l'audit externe aux associations d'appui et de soutien.

- Les conclusions de l'audit des associations nationales font partie intégrante de l'audit des associations d'appui et de soutien qui les financent. En conséquence, le concept de l'audit et le choix du cabinet d'audit se font en étroite coopération avec le Secrétariat Général, qui s'assure également que les exigences spéciales des PSA sont prises en compte.
- Le Secrétariat Général travaillant pour les associations d'appui et de soutien, il contrôle le contenu de la procédure d'audit et vérifie que les recommandations des auditeurs sont mises en œuvre.

4.6. Des statistiques communes comme clé des partenariats de financement

Les associations nationales utilisent des statistiques actualisées sur les bénéficiaires pour orienter l'exécution de leur budget et la planification de leurs flux de trésorerie. Les informations statistiques sont également une base fiable pour le suivi du financement des PSA, le soutien à la collecte de fonds et la communication.

- Des statistiques sur les bénéficiaires, les programmes et le personnel sont régulièrement transmises au Secrétariat Général pour garantir que les donateurs et les associations d'appui et de soutien disposent d'informations actualisées.
- Notre réserve commune de statistiques et d'outils assure la fiabilité et permet la consolidation.

4.7. Une gestion compétente des fonds tient compte des exigences des PSA et des AN

Les parrainages internationaux sont régulièrement transférés au cours de l'année pour donner une base solide aux programmes de SOS Villages d'Enfants. Dans le cadre de l'octroi des subventions PSA, ces dernières sont transférées, sur demande, des associations d'appui et de soutien aux associations nationales. Les associations d'appui et de soutien retiennent les subventions PSA aussi longtemps que possible pour garder la responsabilité des opportunités de croissance des revenus et gérer les risques.

- La planification exacte des flux de trésorerie au sein des associations nationales est à la base de la planification des flux de trésorerie des PSA. Ces plans de flux de trésorerie sont consolidés par le GSC et remis aux PSA en tant que contribution pour leur propre planification de trésorerie.
- Les associations d'appui et de soutien transmettent les subventions PSA selon un calendrier qui prend en compte tous les programmes qu'elles soutiennent. La justesse de leur planification des flux de trésorerie optimise la relation entre les liquidités et les investissements.
- Les associations nationales veillent à ce que les demandes de subventions PSA ne soient formulées que si les soldes liquides au niveau national atteignent le minimum convenu. Ces demandes ne doivent pas dépasser les exigences de l'AN pour l'année actuelle, chaque subvention non demandée est une économie pour la PSA.
- Les PSA s'assurent que les subventions sont transférées suivant le calendrier approuvé.

4.8. Une communication de qualité pour une croissance stable de la collecte de fonds

Les associations nationales disposent de procédures qui leur permettent de fournir aux donateurs qui le souhaitent des informations et des rapports standards, ainsi que des informations spécifiques, et d'organiser les visites des PSA et des donateurs. L'idée est de donner une information standard de qualité, actuelle et précise qui favorise les activités de collecte de fonds menées par les associations d'appui et de soutien.

- Les informations standards pour la collecte de fonds couvrent les nouveaux programmes et ceux existants ; elles incluent :
 - Des informations générales sur le pays, l'association nationale et ses programmes
 - Des rapports d'état et des rapports financiers sur l'association nationale et ses programmes
 - Des récits sur le développement de l'enfant, de la famille et de la communauté, sur la situation des enfants et les réponses apportées par SOS et les résultats obtenus.
 - Un calendrier des principaux événements (inaugurations, anniversaires, etc.)
 - Des photos et des vidéos sur des histoires heureuses, sur la vie de tous les jours et les projets de développement de programmes.
- L'objectif des visites des PSA est de renforcer les relations avec les donateurs et d'offrir aux représentants des PSA des opportunités d'apprentissage. Les associations nationales soutiennent ces visites qui ont pour objectif de présenter leurs activités et la situation des enfants dans le pays. Ce soutien est offert dans le cadre d'une utilisation raisonnable des ressources. Le Secrétariat Général coordonne le calendrier de ces visites PSA pour répartir de manière équitable le nombre de visites par association nationale.

4.9. Une approche conviviale, attrayante et efficiente du parrainage

Le service proposé aux parrains et aux donateurs engagés est convivial et attrayant afin de bâtir des relations durables. Toutes les associations membres qui bénéficient de parrainages internationaux ou qui en cherchent disposent de processus et de systèmes standards visant à garantir un échange efficient de l'information.

- Des services personnalisés et conviviaux utilisent des processus et des outils standards en vue d'un bon rapport efficacité-coûts.
- Une coopération étroite et une coordination forte à tous les niveaux de l'organisation garantit la cohérence des services.
- Les associations membres partagent librement leurs informations et expériences pour favoriser le développement continu des parrainages.
- Les services parrainages internationaux du Secrétariat Général coordonnent l'échange d'information et la gestion des parrainages internationaux.

TERMINOLOGIE

Association d'appui et de soutien (PSA) : association membre qui soutient financièrement les associations nationales aux quatre coins du monde.

Association membre : PSA, AN ou une association financièrement autonome qui est membre de la fédération SOS Villages d'Enfants International.

Association nationale (AN) : association membre et autre organisation utilisant la marque SOS qui reçoit des financements de PSA ou dont plus de 10 % des frais de fonctionnement sont financés par des parrainages internationaux.

Association nationale financièrement autonome : association ne bénéficiant d'aucune subvention provenant d'une PSA pour couvrir ses frais de fonctionnement, dont moins de 10 % des frais de fonctionnement sont financés par des parrainages internationaux et qui ne fait aucune contribution spéciale à des AN dans le monde. Après trois années consécutives d'autonomie financière, les obligations supplémentaires définies dans le standard 4 ne s'appliquent plus à ces associations membres.

Communauté locale : parties prenantes clés de la zone dans laquelle sont situés nos programmes. Elle inclut les organisations communautaires de base, les ONG locales, les organisations religieuses, organisations civiques informelles, etc.

Communication sur la collecte de fonds : information en temps réel, juste et de qualité qui soutient les activités de collecte de fonds.

Corruption : la corruption est définie comme un acte impliquant l'abus d'une fonction ou de l'autorité d'une personne en vue de favoriser ses propres intérêts ou les intérêts d'un tiers (personne physique ou morale). La corruption inclut l'abus de pouvoir à des fins personnelles (financières et/ou non financières).

Financement des PSA : montant total des fonds assuré par le biais des subventions des PSA et des parrainages internationaux.
(Ancienne dénomination de ce type de financement : « fonds internationaux »).

Financement institutionnel : financement provenant d'institutions ou de fondations philanthropiques.

Fraude : utilisation intentionnelle ou malhonnête, à des fins illégales ou déloyales, de ressources de l'organisation, d'un pouvoir ou d'une information.

Gestion compétente : elle garantit que l'organisation assume sa responsabilité envers les donateurs et les enfants avec effectivité et efficience. Ses ressources et ses responsabilités sont bien gérées. Les tâches, les processus et les autres aspects du travail sont gérés de manière efficiente, avec l'objectif de trouver un juste équilibre entre coûts, qualité, volume et rapidité. Le travail de l'organisation est efficace et son impact positif sur notre groupe cible (les enfants) est indéniable.

ONGI : organisation non gouvernementale internationale

Parrainages internationaux : dons effectués à intervalles réguliers par des parrains individuels qui soutiennent des enfants, des programmes ou des projets de construction spécifiques. Les dons sont mis à la disposition des associations nationales par les PSA conformément aux critères convenus, en tant que contribution permanente à des activités spécifiques. Les comités des PSA surveillent leur développement et utilisation.

Responsabilité (accountability) : l'organisation est responsable envers les enfants de notre groupe cible, les donateurs qui contribuent à son financement, les gouvernements qui fixent le cadre légal et les communautés locales avec lesquelles nous travaillons.

Subvention d'une association d'appui et de soutien (subvention PSA) : une PSA peut accorder une subvention à une association nationale pour contribuer aux frais de fonctionnement d'un programme, aux

STANDARDS DE QUALITE POUR UNE GESTION COMPETENTE & RESPONSABLE

coûts de construction d'un projet ou à d'autres dépenses. Une subvention couvre des domaines spécifiques d'action pour une période déterminée et est soumise au reporting ainsi qu'à d'autres exigences. Elles sont normalement approuvées par le comité directeur de la PSA.

(ce type de financement était auparavant nommé « subventions internationales » ; l'appellation a été changée afin de faire apparaître clairement les obligations existant entre les AN et les PSA).