

Outil d'Evaluation du Soutien Global pour un Scoutisme de Qualité

GSAT V1.2 (15 Octobre 2014)

***NORME DE CERTIFICATION DE SERVICE
DESTINE A EVALUER
LA REDEVABILITÉ DES ORGANISATIONS SCOUTES NATIONALES***

Ce document est une traduction libre de la version anglaise.
En cas de divergence d'interprétation, c'est la version anglaise qui fait foi.

Norme GSAT V1.2 (15 Octobre 2014)

Document confidentiel propriété conjointe de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout et de SGS Société Générale de Surveillance SA

TABLE DES MATIERES

1	INTRODUCTION	1
1.1	BUT DE LA NORME	1
1.2	CHAMP D'APPLICATION	1
1.3	MISE EN OEUVRE DE LA NORME	1
1.4	REFERENCES NORMATIVES	1
2	EXIGENCES	2
D 01	OSN – OMMS : OBLIGATIONS INSTITUTIONNELLES	2
D 02	CADRE DE LA GOUVERNANCE (STATUTS, ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ET CONSEIL NATIONAL)	3
D 03	CADRE STRATÉGIQUE	4
D 04	GESTION DE L'INTEGRITE	5
D 05	COMMUNICATION, PLAIDOYER ET IMAGE PUBLIQUE	6
D 06	LES ADULTES DANS LE SCOUTISME	6
D 07	ALLOCATION DES RESSOURCES ET CONTRÔLES FINANCIERS	7
D 08	PROGRAMME DES JEUNES	8
D 09	POTENTIEL DE CROISSANCE	9
D 10	AMÉLIORATION CONTINUE	10
	ANNEXE: GLOSSAIRE	11

1 INTRODUCTION

1.1 BUT DE LA NORME

Le but de cet “ **Outil d'évaluation du Soutien Global pour un Scoutisme de Qualité**” (Norme GSAT¹) est de servir de référence pour les bonnes pratiques des Organisations scoutistes nationales (OSN). L'application de cette norme permettra aux OSNs d'évaluer leurs forces et faiblesses, et ainsi d'améliorer leur redevabilité envers leurs parties prenantes.

1.2 CHAMP D'APPLICATION

Cette “Norme GSAT” est destinée à l'usage exclusif des OSN membres² de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout (OMMS). Il spécifie les exigences que doit satisfaire une OSN pour:

- Développer, maintenir, déployer et appliquer les politiques et procédures conformes aux bonnes pratiques de management dont l'utilisation est actuellement, mais parfois sélectivement, requises, par l'OMMS et/ou par la plupart des donateurs privés ou publics.
- Démontrer à toute partie prenante que les politiques, procédures et pratiques sont en conformité avec les bonnes pratiques, que celles-ci soient spécifiques à l'OMMS ou en vigueur sur le plan international.

1.3 MISE EN OEUVRE DE LA NORME

Sauf situation exceptionnelle, les 91 critères sont tous applicables aux OSN membres de l'OMMS. Lors de l'audit, il appartient à l'OSN d'**apporter la preuve de conformité par rapport à chaque critère. A cet effet, l'OSN est invitée à rassembler, avant l'audit, tous les documents justificatifs pouvant étayer ses réponses.**

Environ trois semaines avant la date prévue, l'OSN recevra la procédure de préparation à l'audit.

1.4 REFERENCES NORMATIVES

Cette norme GSAT a été élaborée sur base de:

- La norme “NGO Benchmarking” élaboré par SGS (<http://www.ngobenchmarking.sgs.com>), et qui consolide de manière raisonnée 25 Codes et Normes Internationaux établis par des organismes publics ou privés, octroyant des subventions; et sur
- les exigences de bonnes pratiques spécifiques au Mouvement Scout Mondial.

Ainsi, cette norme GSAT présente les caractéristiques principales suivantes :

- a) Elle s'articule autour de 91 “Indicateurs objectivement mesurables” (V1.2) et choisis de manière raisonnée;
- b) La plupart de ces indicateurs se réfèrent à des risques auxquels une OSN peut-être confrontée et leurs conséquences éventuelles, notamment en terme d'image, de performance, d'affectation des ressources ou de mécanismes de contrôle, tant pour l'OSN que pour l'OMMS ou d'éventuels donateurs;
- c) Sur base des évidences apportées et leur évaluation par l'auditeur, la conformité à chaque critère est mesurée de manière quantitative sur une échelle allant de 0 à 3. Pour réduire les divergences d'interprétation, les options de notation sont précisément définies dans un manuel d'auditeur.
- d) Une application correcte de la norme GSAT permet à l'OSN d'identifier ses forces et ses opportunités d'amélioration. Obtenus à différents intervalles de temps, les résultats mesureront les améliorations de la conformité. Ce système de notation peut également générer des analyses comparatives entre les OSN et, ainsi d'identifier des “ non- conformités récurrentes” qui pourraient faire l'objet d'un renforcement de capacité/programmes de formation des OSN.

¹ Afin de faciliter l'identification de l'outil d'évaluation du Soutien Global, nous avons opté pour l'usage de l'acronyme « GSAT » en anglais dans toutes les langues de l'OMMS.

² Le chapitre, III de la Constitution de Janvier 2011 de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout explique la différence entre les OSN membres et les OSN accréditées.

2 EXIGENCES

Chaque chapitre (ou Dimension de Bonne Pratique) est introduit par une brève explication qui est suivie de la liste des exigences à remplir³.

D 01	OSN – OMMS : OBLIGATIONS INSTITUTIONNELLES
-------------	---

L'article VII (chapitre III) de la Constitution de l'OMMS définit différentes obligations que doivent respecter les organisations membres telles que (a) accepter à tout moment les exigences de la Constitution de l'Organisation Mondiale et s'y conformer, (b) présenter un rapport annuel au Bureau Mondial du Scoutisme, (c) obtenir l'approbation du Comité Mondial du Scoutisme avant d'appliquer le moindre changement dans sa constitution nationale. Outre les exigences formelles stipulées dans la Constitution de l'OMMS, la conformité à plusieurs bonnes pratiques démontre l'intégration pleine et entière d'une OSN dans le Mouvement Scout Mondial, telles que participer aux Conférences mondiales ou régionales et aux événements organisés par le Mouvement, s'enregistrer auprès des autorités nationales, protéger les appellations, les logos et les marques scoutées, présenter les rapports d'audit financiers, etc.

0101	L'OSN est une entité légale ayant reçu une autorisation écrite d'une autorité compétente afin d'opérer dans le pays où elle déploie ses activités.
0102	La Constitution de l'OSN inclut explicitement les éléments suivants: (a) Membre de l'OMMS et (b) Acceptation d'adhérer à la Constitution de l'OMMS.
0103	La Constitution de l'OSN a été réexaminée par le « Conseil national » au moins une fois au cours des cinq dernières années. Les éventuels amendements ont été soumis pour approbation au Comité Mondial du Scoutisme.
0104	L'OSN met ses rapports annuels à la disposition de l'OMMS dans l'année suivant leur publication.
0105	L'OSN a pris des mesures afin de garantir que les appellations, logos et marques scoutées soient légalement protégés dans le pays par des lois sur les droits d'auteur et par des lois commerciales, conformément aux conditions de licence de l'OMMS de la Marque Mondiale du Scoutisme.
0106	Quand c'est applicable, l'OSN participe régulièrement aux Conférences Mondiales et Régionales du Scoutisme.
0107	Le dernier rapport d'audit financier annuel (externe) de l'OSN a été soumis à l'OMMS dans l'année suivant sa publication.
0108	L'OSN soumet annuellement son nombre d'adhérents à l'OMMS.

³ La numérotation des exigences est la suivante: les deux premiers chiffres se réfèrent à la Dimension de Bonne Pratique et les deux chiffres suivants se réfèrent au critère dans cette Dimension.

D 02	CADRE DE LA GOUVERNANCE (STATUTS, ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ET CONSEIL NATIONAL)
-------------	--

Le Conseil national est l'organe chargé de formuler la politique de l'OSN. L'Assemblée générale est, quant à elle, la plus haute autorité de l'organisation. Le Conseil national dirige l'organisation et définit ses orientations stratégiques. Ce Conseil s'assure que la vision à long terme, les buts et les objectifs de l'organisation soient menés à bien par la direction et par le personnel. Les membres du Conseil, en leur qualité de dirigeants de l'organisation, seront libres de toute influence et exerceront leur fonction sous le statut de bénévole. Ils doivent disposer de certaines aptitudes en ligne avec les principes de l'organisation et respecteront les règles régissant les conflits d'intérêt. De plus, le Conseil doit fonctionner selon ses propres règles de conduite. Ces dernières régissent des matières comme la présence aux réunions et leur fonctionnement, les quorums nécessaires, les droits de vote et la durée de mandat.

0201	La Constitution de l'OSN prévoit la tenue d'une « Assemblée générale », cette dernière étant plus haute autorité de l'organisation. Sa composition, et les droits de vote afférents, sont clairement définis. L'Assemblée exerce chacune des fonctions que les statuts lui confèrent.
0202	La Constitution de l'OSN définit le « Conseil national » comme étant l'organe chargé de formuler la politique de l'organisation et lui imprimant ses orientations stratégiques qui doivent être/sont approuvées par l' « Assemblée générale ».
0203	Le « Conseil national » et « l'Assemblée générale » de l'OSN prennent les décisions à la majorité simple des votes exprimés. Cependant, toute modification de la Constitution et la dissolution de l'organisation requièrent une majorité qualifiée.
0204	Une distinction claire est faite entre les responsabilités des membres du « Conseil national » et celles des membres de l'exécutif chargés du fonctionnement opérationnel de l'OSN (président, personnel, bénévoles). Les membres du « Conseil national » agissent en tant que bénévoles et ils n'interviennent pas dans la gestion quotidienne des opérations au niveau local.
0205	La composition du « Conseil national » de l'OSN est à l'image de la diversité des membres existants et potentiels (en terme de genre, d'expérience, de compétences, de représentation régionale). Le « Conseil national » comprend des jeunes de moins de 30 ans.
0206	L'OSN a établi et mis en œuvre les procédures ci-après en ce qui concerne l'élection et le mandat des membres du « Conseil national » : (a) définition de la procédure d'élection, (b) durée déterminée d'un mandat, (c) rotation pour éviter que tous les membres ne partent en même temps, (d) en cas de désignation allant au-delà des Termes de Références (mandat exceptionnel), (e) procédure d'exclusion, (f) limitation du nombre de mandats successifs.
0207	L'OSN a défini les domaines pour lesquels des conflits d'intérêts (interne et externe) peuvent survenir chez les membres de son « Conseil national ». Ces derniers se sont formellement engagés à éviter de tels conflits susceptibles de nuire à la réputation de l'OSN (par exemple : tabac, armement, jeu d'argent). Les engagements formels des membres du Conseil sont mis à jour annuellement.
0208	L'OSN a défini et mis en place une règle concernant le nombre minimum de réunions que le « Conseil national » doit tenir chaque année. Le nombre de réunions est en adéquation avec le rôle d'un « Conseil National ».
0209	L'OSN a défini et mis en application les règles concernant la présence des membres du « Conseil national » aux réunions.
0210	L'OSN a défini le quorum nécessaire pour mener une réunion du « Conseil national » et prendre certaines décisions pour l'organisation. Compte tenu de la taille des différents « Conseils nationaux », un minimum de 3 membres a été fixé.

0211	L'OSN a défini une règle (ou un ensemble de règles) pour éviter la concentration des votes dans la main d'un seul membre du « Conseil national » et/ou l' « Assemblée générale » (par exemple le vote par procuration).
0212	Les nouveaux membres du « Conseil national » de l'OSN reçoivent une orientation écrite ainsi qu'une formation portant sur leur fonction et ils ont formellement accepté leur rôle, leurs responsabilités et leurs obligations juridiques.
0213	La Constitution de l'OSN comprend une procédure documentée qui définit les modalités de disposition de ses actifs en cas de dissolution.

D 03	CADRE STRATÉGIQUE
-------------	--------------------------

Cette dimension traite de la raison d'être de l'OSN : sa vision, sa mission, son existence, la cohérence dans sa gestion opérationnelle, sa structure, ses procédures ainsi que l'image qu'elle donne à ses bénéficiaires et à son public. Elle étudie et évalue dans quelle mesure ces principes de gouvernance sont écrits, adoptés, intégrés et cohérents avec les documents régissant non seulement l'organisation de l'OSN, mais aussi sa structure et ses procédures, et comment les principes sont communiqués vers les parties prenantes et les différents publics cibles.

0301	L'organisation a documenté une déclaration de sa Vision / Mission qui a été approuvée par le « Conseil national » ou par « l'Assemblée générale ». Ce document définit clairement les ambitions, les principes et les convictions de l'organisation. Il est diffusé dans l'ensemble de l'OSN.
0302	L'OSN possède une structure formelle qui définit l'organisation hiérarchique au niveau national et établit une distinction claire entre les différentes structures, les domaines de responsabilité et d'autorité.
0303	L'OSN a clairement documenté les délimitations de fonctions et responsabilités entre les niveaux nationaux, régionaux et locaux.
0304	L'OSN dispose d'une méthodologie qui lui permette de traduire sa mission et sa vision en buts stratégiques, objectifs et activités spécifiques (par exemple la vision est établie sur 10 ans, les plans stratégiques à 3 ans et les plans opérationnels sont annuels). Elle est mise en œuvre et suivie régulièrement.
0305	L'OSN a mis en œuvre une procédure documentée pour identifier ses parties prenantes internes et externes et évaluer les thèmes qui leurs importent. Le « Conseil national » agit à partir des conclusions dégagées.
0306	La méthode permettant de développer un plan stratégique pour l'organisation inclut : 1. un processus participatif interne, à tous les niveaux de l'organisation 2. une analyse de la situation externe 3. la prise en compte des priorités de développement régional et local ; et 4. l'implication des jeunes.
0307	Des comités et autres groupes de travail du « Conseil national » ont été créés en cohérence avec les objectifs stratégiques. Leurs mandats sont clairs; ils tiennent des réunions périodiques et font un rapport régulier de leur travail.
0308	L'OSN dispose d'un système qui s'assure de l'implication des jeunes à tous les niveaux de décision.
0309	L'OSN a défini des indicateurs clés de performance pour évaluer les produits-sortants, les résultats et les impacts de ses plans stratégiques. Elle agit conformément aux résultats identifiés.

0310	L'OSN a mis en place une procédure pour identifier et évaluer ses risques de gestion (i.e. financiers, de conflits d'intérêts, opérationnels, de financement, de planification de succession etc.). Le résultat de cette évaluation est consigné et revu régulièrement par le « Conseil national », les actions correctives sont prises au niveau approprié.
0311	L'OSN a mis en place une procédure/un mécanisme permettant de répondre à des situations critiques de terrain et qui ont été préalablement définies (i.e. sécurité, santé, accident, crime, catastrophe naturelle etc.). Cette procédure oblige, entre autres, de faire remonter l'information au niveau approprié.
0312	L'OSN veille à ce que la couverture d'assurance (santé, accident, voyage, responsabilité, propriété etc.) concernant l'ensemble des ressources humaines (ou tout autre « bien ») est adéquate et régulièrement réexaminée.

D 04	GESTION DE L'INTEGRITE
-------------	-------------------------------

Cette dimension traite des normes et pratiques éthiques de l'organisation. Elle étudie la politique comportementale de l'OSN, examine la manière dont elle vérifie et équilibre ses pratiques éthiques, et évalue les processus et systèmes en place adressant le problème de la non-conformité. Les politiques d'organisation, les systèmes et les procédures seront prédéfinis et documentés afin que les membres du personnel (du plus haut niveau jusqu'à la base) puissent recevoir un soutien adéquat, non seulement pour exercer leur fonction et assumer leur responsabilité, mais surtout pour se conduire et se comporter adéquatement.

0401	<p>L'OSN adhère formellement à des normes et des valeurs éthiques qui peuvent être reflétées ou incluses dans un seul code ou plusieurs documents couvrant les points suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. protection de l'enfance, y compris la conformité attestée avec la législation locale, les règlements de sécurité et un code de conduite pendant les activités de l'OSN 2. principes éthiques dans la recherche de fonds (présentation sincère de l'objectif, méthode, comportement) 3. conflits d'intérêt (politique sur les cadeaux, liens avec des fournisseurs ou des organisations concurrentes) 4. comportement du personnel salarié et des bénévoles (discrimination, harcèlement) 5. système permettant de rapporter les problèmes éthiques, y inclus la protection des lanceurs d'alerte et sauvegardant le droit des parties impliquées <p>Ces règlements/documents sont communiqués à toutes les parties concernées.</p>
0402	L'OSN traite les questions d'éthique et de conformité à travers des programmes d'orientation et de formation tant pour le personnel récemment engagé que pour les bénévoles (incluant le « Conseil national ») ainsi qu'à travers des programmes réguliers de remise à niveau, en phase avec les responsabilités des participants. Ces formations sont dûment consignées.
0403	L'OSN dispose d'un système permettant d'imposer ses normes et valeurs éthiques à tous les niveaux de l'organisation (à savoir le « Conseil national », la direction, le personnel et les bénévoles). Le suivi de ce système (couvrant les règles et procédures de mise en place, la revue de conformité, l'investigation et les sanctions) est mené régulièrement; il fait l'objet de comptes-rendus au niveau approprié et est consigné par écrit.
0404	L'OSN a créé et mis en place une procédure permettant un rapport systématique, au niveau approprié, de toute pratique manquant à l'éthique, tant en interne qu'en externe. Les infractions graves sont communiquées au « Conseil national ».
0405	L'OSN dispose d'une procédure documentée pour évaluer ses partenaires externes chargés de lever des fonds (par exemple les boutiques scouts, les fondations scouts ...) et agit en conséquence.

D 05 COMMUNICATION, PLAIDOYER ET IMAGE PUBLIQUE

Cette dimension concerne la politique de communication de l'organisation, d'une part vers ses parties prenantes internes et externes, ses contributeurs et ses publics et d'autre part au sein de son organisation, surtout en ce qui concerne ses engagements opérationnels, ses finances, son administration et l'image globale qu'elle veut construire et projeter.

L'objectif général est ici d'évaluer la politique de transparence et d'apprécier la manière dont l'organisation tient le public et les parties prenantes au courant de ses opérations. Les domaines couverts sont le système et la politique de compte-rendu, les buts de l'organisation et la manière dont elle les réalise, l'utilisation des ressources pour atteindre ces buts et la stratégie de communication.

0501	L'OSN établit des rapports annuels et les met à disposition (sur demande ou non) de toutes ses parties prenantes les plus importantes et de l'OMMS. Ils comprennent au minimum une description des activités de l'organisation, un recensement général des membres, une liste des membres du "Conseil national" et les documents financiers audités selon des principes comptables généralement admis.
0502	Les parties prenantes les plus importantes (y compris les membres du « Conseil national ») ont accès à l'ordre du jour et aux rapports des réunions principales de l'OSN. Ils ont aussi accès aux résolutions à débattre.
0503	L'OSN a défini et mis en place un système de contrôle des documents qui assure une identification sans équivoque, une intégrité et une disponibilité des documents officiels de tout type (version imprimée ou informatique).
0504	L'OSN a une stratégie de marque destinée aux parties prenantes extérieures. Sa communication (incluant du matériel de promotion à jour) reflète avec précision l'identité et les principes déclarés de l'organisation.
0505	L'OSN a établi des canaux réguliers de communication avec ses parties prenantes internes (par exemple : magazine scout pour les responsables, un bulletin pour les bénévoles nationaux, un site Internet, des médias sociaux).
0506	L'OSN a des liens et/ou des partenariats avec les autres organisations de la société civile et avec les groupes communautaires ayant un impact sur le Scoutisme.
0507	L'OSN a un rôle actif dans le Conseil national de la Jeunesse (ou un organisme équivalent, s'il en existe un).
0508	L'OSN entretient un dialogue régulier avec les principaux décideurs politiques de son pays.

D 06

LES ADULTES DANS LE SCOUTISME

Cette dimension traite de la manière dont l'OSN gère les ressources humaines dans les domaines tels que le recrutement, l'engagement, la formation, la gestion des performances, les salaires et les avantages sociaux, la sécurité et les relations avec le personnel. Quelle que soit la qualité des différentes politiques de l'OSN, des procédures en place et de son programme, ceux-ci ne peuvent être mis en œuvre sans les personnes adéquates pour autant qu'ils soient soutenus pour faire face aux changements des conditions au sein de leur association et pays.

Il est donc essentiel, pour le succès et la pérennité de l'OSN, de choisir les bonnes personnes pour chaque poste, de suivre correctement et d'évaluer leurs performances et de les récompenser correctement pour les efforts fournis et les résultats obtenus. Sur la base de la Politique Mondiale des Adultes dans le Scoutisme, quand on parle d'Adultes, nous parlons de professionnels, personnel rémunéré, et bénévoles.

0601	L'OSN gère les adultes de l'organisation grâce à une politique propres aux Adultes dans le Scoutisme. Elle dispose d'un document reprenant les procédures de recrutement, l'affectation, l'intégration, le suivi, l'évaluation et le départ de l'ensemble des positions clés. Cette politique est basée sur la Politique Mondiale des Adultes dans le Scoutisme, et est régulièrement revue.
0602	L'OSN dispose d'un comité national <u>opérationnel</u> en charge des adultes. Il est constitué de membres ayant une expérience pertinente et inclut des jeunes de moins de 30 ans.
0603	L'OSN dispose de descriptions de postes pour toutes les positions occupées par des adultes, y compris les fonctions de formateurs (responsable de formation, formateur, facilitateur, référent, tuteur etc.)
0604	L'OSN dispose d'un système efficace d'évaluation pour tous les postes nationaux occupés par un adulte (personnel rémunéré et bénévoles) et l'applique annuellement.
0605	L'OSN a une politique claire et compétitive en matière de rémunération et d'avantages sociaux pour le personnel salarié. Elle est appliquée de manière cohérente.
0606	L'OSN dispose d'un système permettant de reconnaître la contribution des adultes. Il est appliqué et enregistré de manière cohérente.
0607	L'OSN dispose de mécanismes permettant une relève efficace pour les postes occupés par un adulte (personnel rémunéré et bénévoles), y compris des durées de mandat fixes.
0608	L'OSN dispose d'un cadre de formation clair pour les adultes (personnel rémunéré et bénévoles) avec, pour chaque curriculum, des objectifs clairs, des résultats attendus et la mention des compétences minimales requises.
0609	L'OSN permet à chaque adulte de son organisation de recevoir une formation en fonction de ses besoins, de ses connaissances et de son expérience. Toute formation est dûment enregistrée.
0610	L'OSN inclut les compétences générales ci-après dans son programme de formation : les aspects fondamentaux du scoutisme, le leadership, la gestion et l'aspect relationnel.
0611	L'OSN inclut « la participation des jeunes à la prise de décision » comme sujet dans les formations appropriées.
0612	L'OSN met régulièrement en place une formation de formateurs qui inclut les compétences générales ci-après : fondements du Scoutisme, formation des adultes, formation et facilitation, gestion de la formation, aspects relationnels.

D 07
ALLOCATION DES RESSOURCES ET CONTRÔLES FINANCIERS

Cette dimension se concentre sur les politiques financières, sur l'obtention et l'allocation de ressources et sur les contrôles financiers. L'objectif est de déterminer les niveaux de responsabilité et de transparence financière de l'organisation. Pour cela, il est nécessaire d'examiner et de mesurer les systèmes financiers de l'organisation ainsi que les processus existants (ou absents) et d'identifier les points d'amélioration en vue de traiter les faiblesses du système financier.

0701	L'OSN ne dépend pas de manière excessive d'une seule source de revenu (jugée sur la moyenne des 3 dernières années).
0702	L'OSN a mis en place un mécanisme de comptabilité financière bien documenté (transparence totale) qui lui permet de suivre les fonds (dédiés ou non), du moment où ils sont collectés jusqu'à leur utilisation pour un programme ou un projet (total, coût de la collecte, sources des fonds).
0703	L'OSN dispose d'un système de contrôle permettant d'empêcher toute mauvaise utilisation des fonds.

0704	L'OSN fonctionne sur la base d'un budget annuel (ou peut-être à des intervalles plus grands), clairement lié à un plan opérationnel, approuvé par le « Conseil national » ou par « l'Assemblée générale »
0705	L'OSN utilise activement le suivi et rapportage des charges administratives, des dépenses liées à la collecte de fonds, des dépenses opérationnelles et d'autres résultats spécifiques comme information par le management pour ajuster le budget à mi-exercice ou pour préparer le prochain exercice budgétaire.
0706	L'OSN établit des rapports financiers qui contiennent le bilan comptable, le compte des résultats, les actifs et les passifs. Si au sein de l'OSN il y a une activité commerciale (par exemple une boutique scout), son état financier figure également dans ce rapport.
0707	L'OSN dispose d'un comité interne d'audit financier nommé par le « Conseil national » et/ou par « l'Assemblée générale » qui se réunit au moins deux fois par an pour examiner a) les contrôles internes, b) le programme de travail des auditeurs et c) les états financiers. Ce comité fait des recommandations au Conseil à propos du rapport financier. Lorsqu'il fait partie du comité d'audit interne, un membre ne peut pas avoir de fonction au niveau national.
0708	L'OSN fait auditer ses rapports financiers chaque année par un organisme extérieur accrédité.
0709	L'OSN a mis en place, en son siège, un système d'inventaire documenté, correctement reflété dans les comptes annuels (par exemple propriétés, équipement et fournitures de l'organisation).
0710	<p>Cas # 1 : L'OSN doit disposer de suffisamment de liquidité à court terme/actifs pour couvrir ses obligations à moyen terme/dettes (dépenses opérationnelles, salaires du personnel en particulier)</p> <p>Cas # 2 : Lorsque l'OSN reçoit, au fur et à mesure des besoins, des fonds de la part d'un ensemble spécifique de donateurs, elle a passé un accord légal qui garantit que les donateurs couvriront les obligations engagées par l'OSN et ce en prenant en charge/couvrant toutes les dépenses en lien avec les activités tenues/à tenir pour toute la durée du projet.</p>
0711	L'OSN utilise une procédure documentée de passation de marché qui indique explicitement qu'au-delà d'un certain seuil, un système d'appel d'offres est le mode préféré pour la passation d'un marché.

D 08	PROGRAMME DES JEUNES
-------------	-----------------------------

Cette dimension traite de la raison d'être de l'OSN : depuis la planification de ses grands objectifs jusqu'aux détails de son mode de fonctionnement aux niveaux de ses programmes, projets et de ses actions sur le terrain.

Pour opérer, l'OSN, a besoin de préparation, de mise en œuvre, de contrôle, d'évaluation et d'ajustement en fonction du feedback reçu. Chacun de ces systèmes est essentiel pour mener à bien les objectifs de l'OSN et doit comporter des indicateurs de performance depuis la programmation (sur la « table à dessin ») jusqu'à la livraison du projet ou de l'activité sur le terrain.

0801	L'OSN dispose d'une politique et de procédures de protection de l'enfance pour les activités scoutées qui sont disséminées à tous les niveaux et incluses dans le programme de formation des adultes (par exemple : Protégeons les Scouts de la maltraitance).
0802	L'OSN dispose d'un Comité opérationnel pour le Programme des Jeunes au niveau national. Il est composé de membres ayant une expérience pertinente et inclut des jeunes de moins de 30 ans.

0803	L'OSN a identifié les besoins et les intérêts des jeunes dans leur communauté pendant le développement et la revue de son Programme des Jeunes.
0804	L'OSN a un Programme des Jeunes comportant les <u>objectifs éducatifs</u> globaux, basé sur les fondamentaux du Scoutisme et sur la Politique Mondiale du Programme des Jeunes dans le Scoutisme. Elle dispose des ressources matérielles nécessaires à ce sujet. Une revue du Programme des Jeunes est envisagée au minimum tous les 5 ans pour s'assurer de sa pertinence et de son efficacité.
0805	L'OSN a établi des tranches d'âge qui sont reliées aux objectifs éducatifs du Programme des Jeunes, chacune avec un âge d'entrée et un âge de sortie.
0806	Les jeunes avec des besoins particuliers ont accès au Scoutisme et sont pris en compte dans le Programme des Jeunes de l'OSN.

D 09	POTENTIEL DE CROISSANCE
-------------	--------------------------------

Cette dimension⁴ traduit la nécessité pour les organisations à but non-lucratif en général de faire d'énormes efforts ne serait-ce que pour maintenir les niveaux actuels de service et de financement. Les OSN en croissance agissent certainement de manière proactive (à défaut la « concurrence » est susceptible de récupérer leur « part de marché »). Il y a plusieurs facteurs déterminants pour permettre à une organisation à but non-lucratif de croître, parmi lesquels : se préparer à la croissance, démontrer des résultats, démarcher des bailleurs de fonds spécifiques et utiliser le temps, le talent et les ressources des membres du Conseil.

0901	L'OSN dispose d'un système d'enregistrement de ses membres qui permet de mesurer et de comprendre pourquoi elle fait face à une augmentation/une baisse de l'effectif (par exemple : effectifs totaux, sexe, tranche d'âge, distribution sociale et géographique, taux de rétention etc.).
0902	L'OSN a mis en place une politique de diversité qui lui permet d'atteindre divers segments de la société.
0903	L'OSN a défini une politique et des procédures de <u>mobilisation de ressources</u> qui lui permettent de diversifier ses sources de revenu (cotisation des membres, activités commerciales, dons individuels, subventions gouvernementales, recherche de fonds, soumissions de proposition de financement etc.).
0904	La politique de mobilisation de ressources est mise en œuvre et revue régulièrement.
0905	L'OSN dispose d'une stratégie de croissance incluant une politique de communication et de marketing qui se focalise sur la croissance (site Internet, prospectus, publipostage électronique).
0906	L'OSN a défini une approche précise pour cibler et intéresser de nouveaux membres potentiels du « Conseil national » qui ne sont pas issus du Scoutisme. Cette approche se focalise sur les compétences spécifiques nécessaires pour s'attaquer aux défis que l'organisation doit relever. Le résultat de cette approche est d'inclure au sein du « Conseil national » un/des membre(s) qui ne sont pas issus du Scoutisme.

⁴ Inspirée d'une étude conduite par The Bridgespan Group « Four Pillars of Growth for Youth-Serving Nonprofits » (Oct 2010)

Cette dernière dimension de la Norme GSAT V1.2 se concentre sur l'amélioration continue et pérenne de l'OSN. Le système de gestion de toutes les OSN doit être audité, et les conclusions doivent être transmises à toutes les parties concernées. De même, les OSN doivent mettre en œuvre des actions correctives et préventives et tirer les leçons de l'exercice; c'est un pré requis pour l'amélioration continue de l'OSN

1001	L'OSN a défini et mis en œuvre un mécanisme d'évaluation de l'efficacité de son « Conseil national » pour mesurer l'accomplissement de ses rôles et de ses responsabilités (par exemple, auto-évaluation au sein du Conseil).
1002	Le « Conseil national » de l'OSN a défini et mis en place un processus/une procédure pour évaluer chaque année la performance de son directeur exécutif.
1003	Le « Conseil national » de l'OSN évalue chaque année la performance de ses Comités (comités permanents et/ou groupes de travail). L'évaluation se fonde sur le mandat de chaque Comité (objectifs, prestations, échéances et responsabilités). Si un membre du Conseil fait partie d'un Comité/ ou d'un groupe de travail, il ne participe pas au processus d'évaluation.
1004	L'OSN utilise les résultats de tout rapport d'audit externe (qu'il soit financier ou non) comme données d'entrée de l'amélioration continue.
1005	L'OSN dispose d'une liste détaillée des activités/projets exécutés l'année précédente ainsi que des documents d'évaluation correspondants.
1006	L'OSN peut montrer que l'évaluation de chaque activité/projet a été utilisée lors de la préparation d'activités futures ou que des actions correctives et préventives ont été effectuées et sont enregistrées.
1007	L'OSN a mis en place un système pour évaluer la satisfaction de son personnel et de ses bénévoles. Les résultats sont traduits en un plan d'action qui est ensuite mis en œuvre.
1008	L'OSN dispose d'un système permettant d'évaluer la satisfaction de ses jeunes membres. Les résultats sont traduits en un plan d'action qui est ensuite mis en œuvre.
1009	L'OSN a mis en place une procédure documentée pour sauvegarder la mémoire (le vécu) et les expériences acquises dans diverses situations.

FIN DE LA NORME

ANNEXE: GLOSSAIRE

ACTION CORRECTIVE

L'ensemble des démarches réalisées pour éliminer les causes de non-conformité identifiées ou toute autre situation indésirable.

ACTION PREVENTIVE

Action destinée à éliminer les causes potentielles de non-conformité ou toute autre situation indésirable.

BENCHMARKING

Le benchmarking est un outil destiné à l'amélioration des performances par l'apprentissage des bonnes pratiques et la compréhension des processus qui permettent de les réaliser. La méthode du benchmarking implique quatre étapes de base. Tout d'abord, la compréhension détaillée des processus de sa propre organisation. Ensuite, l'analyse des processus des autres structures de même type. Puis, l'analyse comparative des performances de son organisation par rapport aux autres. Enfin, la mise en place des démarches nécessaires pour améliorer ses propres performances.

BONNES PRATIQUES

Une technique ou une méthode qui a travers l'expérience et la recherche, a prouvé que l'on peut obtenir de manière fiable les résultats désirés. L'engagement d'utiliser les bonnes pratiques quelque soit le domaine d'activités est l'engagement d'utiliser les connaissances et les technologies disponibles pour assurer le succès.

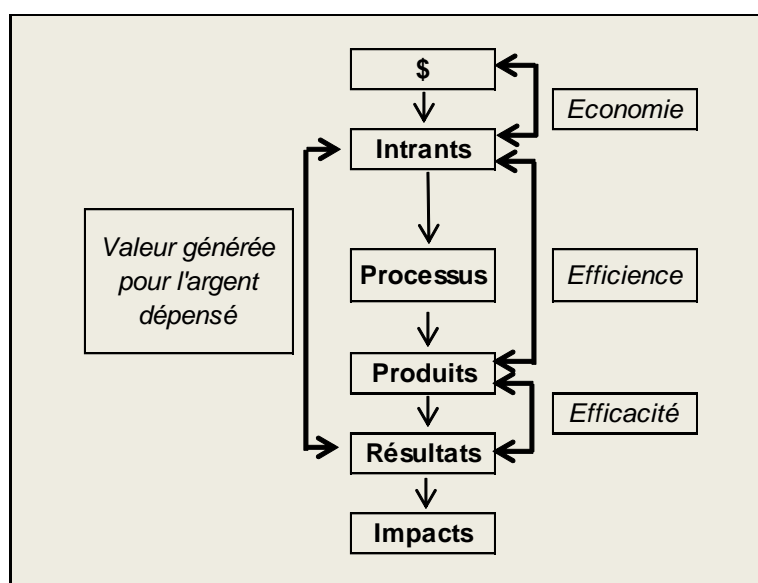
BUT

Un niveau spécifique de réalisation, quantifiable dans la mesure du possible, qu'une organisation se propose pour atteindre ses objectifs.

EFFICACITE

Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure une activité atteint ses objectifs. Pour évaluer l'efficacité d'un programme ou d'un projet, il est nécessaire de se poser les questions suivantes :

- Dans quelle mesure les objectifs fixés sont ils atteints / vont-ils être atteints ?
- Quels sont les facteurs majeurs influençant la réalisation / non réalisation des objectifs fixés?



EFFICIENCE (PRODUCTIVITE)

L'efficacité mesure le rapport -quantitatif et qualitatif- entre les ressources (inputs) utilisées et les résultats obtenus. Il s'agit d'un terme économique qui signifie qu'une activité produit les résultats escomptés au moindre coût. On procède en comparant les différentes options possibles de manière à déterminer si le processus adopté a été le plus efficace. Pour évaluer l'efficacité d'un programme ou d'un projet, il est utile de se poser les questions suivantes :

- Les activités ont-elles été réalisées à moindre coût ?
- Les objectifs ont-ils été atteints dans les délais fixés ?
- Le programme/projet a-t-il été mis en œuvre de la meilleure manière possible comparée aux autres options ?

Voir le diagramme sous "Efficacité"

ETHIQUE (PRINCIPES D')

Les valeurs morales universelles que l'organisation adopte explicitement et qui la guident dans son action.

MISE EN ŒUVRE (EXECUTION)

La traduction d'une mission et d'une stratégie en des actions concrètes. C'est là que se réalise la mission.

NON-CONFORMITE

Manquement à une exigence inscrite dans une norme, une procédure.

OBJECTIF

But que s'est fixé une organisation, en termes de performance, et qui doit être quantifiable dans la mesure du possible.

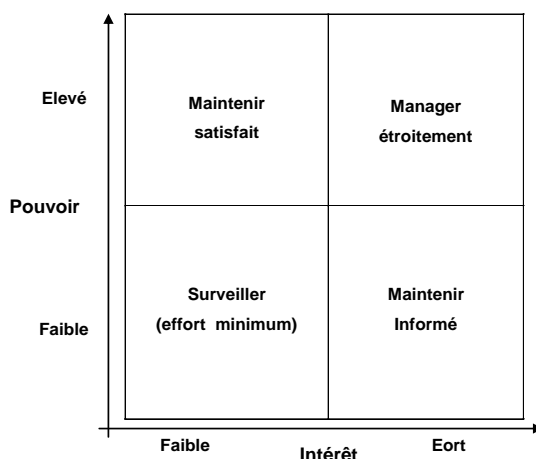
ORGANISATION

Un ensemble d'individus et de moyens, avec un arrangement spécifique en termes de responsabilités, autorités, relations et activités impliquant la transformation de certaines activités/:produits en d'autres avec une valeur ajoutée.

PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes sont définies comme "personne ou organisations qui peuvent gagner ou perdre en fonction du succès ou de l'échec d'un système" (Nuseibeh and Easterbrook, 2000). Donc par définition les parties prenantes sont celles qui sont affectées par (ou ont un impact sur) le projet. Leur perspective doit être prise en compte pour assurer le succès d'un projet.

Les parties prenantes peuvent avoir des points de vue positifs ou négatifs sur un projet, et souvent l'une ne s'entend pas avec l'autre ; c'est alors un challenge de concilier leur différents points de vue. Mapping typique de parties prenantes:



PERFORMANCE

Mesure de ce qui a été réalisé par un individu, une équipe, une organisation ou un processus.

POLITIQUE

Ensemble de règles et procédures qui encadrent les choix et comportements acceptables.

PROCEDURE

Méthode normalisée pour mener à bien une activité ou un processus. Les procédures sont normalement documentées.

PROCESSUS

Ensemble d'activités dont l'interaction transforme des éléments d'entrée (inputs) en éléments de sortie (outputs)

QUALITE

Aptitude de l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service à satisfaire des exigences ou des besoins et des attentes des utilisateurs ; ils sont préalablement établis.

REDEVABILITE

La capacité d'un individu ou d'une organisation de rendre compte de ses actions (et inactions) aux parties prenantes et d'en être tenu responsable. La redevabilité garantit l'usage responsable du pouvoir. Trois composantes spécifiques

- Obligation d'informer toutes les personnes concernées des différents aspects d'un projet ainsi que de leurs droits
- Obligation d'être à l'écoute des critiques et priorités visant à améliorer les opérations d'un projet. L'écoute devrait stimuler le changement et l'amélioration.
- Obligations de rapportage. La responsabilité des organisations doit être assumée en cas de succès comme en cas d'échec. Le rapportage complète le cycle de redevabilité qui consiste à informer, être à l'écoute et fournir des réponses.

Construire une culture de redevabilité n'a pas de fin. Ce n'est pas un résultat tangible mais plutôt un processus continu, jalonné de benchmarks qui en mesurent l'évolution. Le challenge est de transformer des exemples exceptionnels de redevabilité en pratiques courantes et institutionnalisées.

RESULTATS, IMPACTS

Les Résultats (« Outcomes ») sont les changements spécifiques, mesurables à court ou moyen termes pour un groupe cible que l'on attend comme un résultat de la fourniture des outputs ; ces résultats sont normalement spécifiés en terme de changement dans les attitudes, comportement, connaissance, habileté, statut, niveau de fonctionnement ; par exemple comme résultat d'une formation, un pourcentage plus élevé de chômeurs a trouvé du travail -> "ce que nous souhaitons atteindre".

Impacts sont les conséquences du fait d'atteindre des résultats spécifiques, comme par exemple réduire la pauvreté et l'exclusion sociale. Alors qu'un résultat (« outcome ») est le fruit d'un projet/programme, un impact se réfère à un changement plus important, et à plus long terme, et se réfère à un objectif plus large. Il peut être difficile d'évaluer un changement à long terme pendant la durée de vie d'un court projet. Voir le diagramme sous "Efficacité"

RESSOURCES – PRODUITS (INPUTS – OUTPUTS)

Inputs sont les ressources que vous apportez à votre projet pour obtenir les résultats attendus. Ces ressources signifient par exemple temps, argent, etc. ... (Dans le cas de formation donnée à des chômeurs les ressources pourraient être le temps du personnel nécessaire pour organiser la formation, les locaux mis à disposition, etc.) -> "ce que nous utilisons pour faire le travail"

Outputs sont les services et produits (aussi appelés « livrables »). Outputs inclut, par exemple, cours de formation. -> "ce que nous produisons ou fournissons". Voir le diagramme sous "Efficacité"

RISQUE

Expression de la probabilité qu'un événement dangereux spécifique se produise et ait des conséquences dommageables.

La liste suivante donne quelques exemples de risques que l'on peut rencontrer. **Elle n'est pas exhaustive.**

- **Management:** La direction peut-elle faire ce qui doit être fait ?
- **RH:** Les profils sont-ils adaptés aux exigences?
- **Marché:** Est-ce que les parties prenantes vont « acheter »?
- **Compétition:** Y a-t-il une autre organisation offrant quelque chose de semblable/meilleur?
- **Financement:** L'organisation peut-elle collecter les fonds dont elle a besoin pour survivre et grandir?
- **Assurance:** Responsabilité professionnelle et biens
- **PI :** Droit d'employer la propriété intellectuelle qu'elle utilise ?
- **Technologie :** La technologie dont elle a besoin peut-elle être développée ?
- **Programme:** Cette idée est-elle raisonnable? Ce projet est-il faisable ?
Les résultats sont-ils mesurables ?

TRANSPARENCE

L'information est complètement disponible et peut être aisément analysée; Les activités sont en conformité avec des règles internes et externes. Veuillez noter que le système GSAT (Perspective # 2 "Attentes des donateurs"), définit la Transparence seulement en relation avec des donateurs (comme l'une de leurs attentes en plus de l'efficacité et l'efficacité).

VALIDATION

Confirmation par un examen et la fourniture de preuves tangibles que les critères requis ont été satisfaits.

VALEURS

Concepts et attentes qui orientent l'action d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation et déterminent leurs relations.

Critères d'organisation et d'orientation de l'action qu'un groupe ne remettra pas en question à court terme (dimension affective), ceci contrairement à des normes qui peuvent être remises en question à court terme (dimension instrumentale)

VISION / MISSION

Déclaration décrivant la logique psychologique et émotionnelle qui guide une organisation : Elle recueille la passion des gens, elle inspire l'organisation et ses parties prenantes. La vision d'une organisation est une brève utopie générale (idéal) tandis que la mission va la retraduire en des termes plus réalistes.
