

BONNE GOUVERNANCE ET RESPONSABILITÉ



Comment renforcer votre ligne verte d'assistance directe aux enfants



Child Helpline International

www.childhelplineinternational.org

Child Helpline International voudrait saisir cette opportunité pour remercier ses membres pour leur appui dans l'élaboration du manuel ainsi que leur volonté de donner des informations liées aux structures d'ordre organisationnel. Nous voudrions remercier plus particulièrement les lignes vertes issues des pays suivants : Australie, Egypte, Canada, Colombie, Inde, Ireland, Ouganda et les Etats-Unis d'Amérique.

Table des matières

Introduction	4
1. L'historique	5
2. Bonne gouvernance et responsabilité : les fondements	6
3. Principes de bonne gouvernance et de responsabilité	8
3.1 Principes minima de bonne gouvernance et de responsabilité à l'échelle d'une organisation	8
3.2 Les rôles et les responsabilités du bureau	21
3.3 Le fonctionnement du bureau	23
3.4 Prise de décision au niveau de bureau	26
3.5 Le rapport entre le bureau et la gestion	27
3.6 L'intégrité du bureau	31
3.7 La critique du bureau et son renouvellement	37
4. L'Autocritique de la Bonne Gouvernance et de la Responsabilité	40
Annexe 1	43
Annexe 2	44
Annexe 3	46



Introduction

Ce guide est une référence destinée aux membres de Child Helpline International (CHI). Il vise à informer le lecteur sur la façon dont il faut incorporer les stratégies de bonne gouvernance à leurs lignes vertes d'assistance directe aux enfants, tout en tenant compte des différentes structures d'organisation et des différentes étapes des lignes vertes d'assistance directe aux enfants.

Le document transporte le lecteur dans le cycle de bonne gouvernance des premières étapes de l'ébauche et de la conception d'une ligne verte d'assistance directe aux enfants, aux paramètres du rôle de prise de décision du staff. Ce document fournit des exemples de lignes vertes d'assistance directe aux enfants de par le monde, et comprend également des questionnaires que ces lignes vertes doivent remplir pour évaluer leur structure de gouvernance.

Ce guide a été conçu comme faisant partie d'une stratégie de Child Helpline International en réponse aux besoins tels qu'exprimés par des lignes vertes membres selon les Principes, Normes et Pratiques (PNP) de CHI et en rapport avec les consultations régionales et internationales. Les informations contenues dans ce guide, reflétant la structure de gouvernance de diverses lignes d'assistance directe aux enfants, ont été collectées entre avril et juillet 2007. Le guide a été développé en s'inspirant de l'expertise de One World Trust sur les principes de responsabilité d'organisation et de bonne gouvernance et sur la base d'entrevues avec des représentants du secrétariat et des membres de CHI. Les entrevues ont exploré les écarts dans les pratiques quotidiennes de gouvernance des membres et ont également fourni des exemples où les membres mettaient en pratique les principes de bonne gouvernance et de responsabilité.

S'il est vrai que le guide ne renferme pas une description exhaustive des méthodes de bonne gouvernance pratiquées par des lignes vertes membres, il a surtout le mérite de fournir au lecteur les outils fondamentaux pour aider à mettre en place des structures de bonne gouvernance. Nous espérons que ce guide inspirera et motivera notre adhésion pour continuer à améliorer leurs services au profit des enfants de par le monde.



1. L'historique

Pourquoi ce guide

Parmi les membres de CHI et leurs structures associées il y a une diversité considérable dans la façon dont les lignes vertes d'assistance directe aux enfants sont régies et gérées. Cela reflète l'histoire unique de chaque ligne verte. En termes de leurs structures de gouvernance, les lignes vertes d'assistance directe aux enfants s'inscrivent dans l'une des six grandes catégories :

- Des lignes vertes d'assistance gérées comme des projets d'organisations non gouvernementale (O.N.G.) ;
- Des lignes vertes d'assistance gérées comme le but unique d'une O.N.G. ;
- Des lignes vertes d'assistance gérées comme des projets d'organismes gouvernementaux ;
- Des lignes vertes d'assistance gérées comme faisant partie du programme de la responsabilité constituée d'une compagnie ;
- Des lignes vertes d'assistance gérées par des fondations ;
- Des lignes vertes d'assistance qui sont gérées comme un partenariat entre des acteurs de différents secteurs (compagnies, gouvernement et O.N.G.).

En raison de cette diversité, des directives sur la façon de renforcer la gouvernance et la responsabilité doivent être élevées au niveau des principes ; de cette façon, elles auront une plus large applicabilité et peuvent être prises et adaptées selon le contexte et les dispositions de gouvernance spécifique d'une ligne verte.

Cependant, parmi les membres de CHI, les lignes vertes d'assistance sont à des étapes diverses de développement d'organisation. Les principes identifiés ici sont susceptibles d'être plus utiles aux lignes vertes d'assistance bien établies, alors que celles qui s'installent actuellement pourraient les trouver utiles car à même de les aider à entrevoir les processus et les structures qu'elles devraient chercher à disposer une fois qu'elles sont établies.

Dans la section quatre du guide, une auto-évaluation d'une bonne gouvernance et d'une responsabilité est présentée. Ceci peut constituer le point de départ d'une discussion dans votre équipe à propos de secteurs où les lignes vertes d'assistance directe aux enfants se portent bien et pas si bien, les changements requis pour renforcer la gouvernance de votre ligne verte d'assistance, et les secteurs où il y a un besoin de meilleur partage de l'information relativement à la ligne verte. Il y a une correspondance mutuelle entre cet outil et le reste du guide de sorte que les utilisateurs



puissent rapidement obtenir l'information additionnelle sur une question particulière lorsqu'ils conduisent l'auto-évaluation.

Comme on peut le noter, c'est un guide exploratoire. On espère qu'il sera complété et développé en profondeur. Il peut y avoir une portée pour développer les sections du guide qui sont spécifiquement en rapport avec la bonne gouvernance et la responsabilité dans un type spécifique de disposition de gouvernance, par exemple des partenariats. Ou bien, des études de cas additionnelles pourraient être ajoutées sur la façon dont les lignes vertes d'assistance directe aux enfants mettent les divers principes de bonne gouvernance et de responsabilité en pratique.

2. Bonne gouvernance et responsabilité : les fondements

Qu'est-ce que la bonne gouvernance ?

La gouvernance renvoie à la manière dont le pouvoir et l'autorité sont exercés et repartis dans une organisation. La « bonne » gouvernance consiste à s'assurer que ce pouvoir et cette autorité ne sont pas concentrés dans les mains d'un seul individu ou groupe. Cela exige que des contrôles et des équilibres soient mis en place dans une organisation qui sépare et équilibre le pouvoir entre différents corps (tels que la gestion et le bureau) et a des limites claires de responsabilité entre eux. Les structures de gouvernance effective jouent un rôle important en s'assurant que les ressources sont gérées efficacement dans une organisation et s'assurant que les activités qui sont entreprises le sont dans l'intérêt de la mission et non pas de celui d'un groupe d'individus.

Dans le contexte de ce guide, la gouvernance renvoie précisément aux structures et procédés que les membres de CHI ont été établis (au Conseil d'Administration / Surveillance ou au niveau du Conseil Consultatif) pour s'assurer du fonctionnement effectif et efficace de la ligne verte d'assistance directe aux enfants.

Qu'est-ce que la responsabilité ?

La responsabilité est un terme difficile à définir car elle renvoie à différentes choses pour différentes personnes. Cela est rendu encore plus difficile par le fait qu'il ne se traduit pas en beaucoup de langues. Cependant dans son essence, c'est la notion d'accepter de supporter le poids de ses propres actes, en étant disposé à en répondre, et finalement être tenu d'en rendre compte. Au niveau le plus fondamental, ceci exige que les lignes vertes d'assistance directe aux enfants

démontrent que les ressources sont utilisées avec sagesse et qu'aucune activité exercée n'est en conflit avec la feuille de route.

Pour assurer la responsabilité, une ligne verte d'assistance directe aux enfants doit être :

- Transparente - ouvrant promptement leurs comptes et archives à l'examen minutieux de la part des bailleurs de fonds, des bénéficiaires, etc. et prenant des décisions de façon ouverte et transparente ;
- Participative - engageant les dépositaires principaux dans les décisions qui les affectent à tous les niveaux dans les projets, les programmes et la gouvernance de l'organisation (pour des exemples de la participation des enfants aux lignes vertes, voir le manuel autorisé de CHI intitulé 'Un guide pour la pratique de la participation des enfants dans les lignes vertes d'assistance directe aux enfants') ;
- Évaluative et instructive - surveillant et évaluant leurs propres activités de façon régulière et en tirant des leçons pour la prise de décision ;
- Sensible aux plaintes - fournissant aux dépositaires des canaux par lesquels ils peuvent exprimer leurs réclamations et recevoir une réponse.

La responsabilité est une partie essentielle de la bonne gouvernance. De même, la bonne gouvernance fournit une base pour une responsabilité effective. Les deux éléments sont intrinsèquement liés. Des limites claires de responsabilité au sein d'une organisation permettent d'éviter l'abus de pouvoir et assurent la bonne gouvernance, alors que la bonne gouvernance crée des structures stables de la responsabilité.



3. Principes de bonne gouvernance et de responsabilité

La section suivante identifie des principes de bonne gouvernance et de responsabilité. Ceux-ci sont destinés à être utilisés par les lignes vertes d'assistance directe aux enfants et à être adaptés selon leur contexte et leurs dispositions spécifiques.

Les principes ont été regroupés en cinq grands titres :

- Les principes minima de bonne gouvernance et de responsabilité à l'échelle d'une organisation ;
- Les rôles, les responsabilités et le fonctionnement du bureau ;
- Le rapport entre le bureau et la gestion ;
- L'intégrité du bureau ;
- La critique et le renouvellement du bureau.

Le premier ensemble renvoie aux principes de bonne gouvernance et de responsabilité à l'échelle d'une organisation. Ceux-ci renvoient aux lignes vertes d'assistance directe aux enfants dans leur ensemble, c'est à dire la planification, l'évaluation, la planification stratégique etc. Les autres ensembles sont axés surtout sur le bureau et identifient les principes de bonne gouvernance et de responsabilité spécifiquement puisqu'ils se rapportent à cette entité principale de prise de décision.

3.1 Principes minima de bonne gouvernance et de responsabilité à l'échelle d'une organisation

Il existe des documents de base qui identifient formellement des structures de gouvernance.

Comme premier pas vers la bonne gouvernance, toutes les organisations devraient avoir un document de base qui établit formellement leurs structures et identifie leur système de gouvernance. Selon l'organisation ceci pourrait être représenté par les actes d'association, actes de constitution de société, la constitution, les lois, les règles de procédure ou les statuts. Quelque soit l'étiquette donnée, le but d'un tel document est le même : identifier clairement comment l'organisation sera régie.

Une structure explicite de gouvernance est la première étape vers la mise en place d'un cadre stable et prévisible pour la responsabilité et la bonne gouvernance.

La façon dont les organisations sont régies sera permanentement dictée par le code légal d'un pays, qui assigne une structure interne de gouvernance selon le type d'organisation. Le corps (ou les corps) régissant une organisation et leurs responsabilités devraient donc être identifiés dans ses documents de base selon les exigences de la loi.

Les dispositions de gouvernance d'une organisation changent selon les conditions légales d'un pays donné. Dans le cas d'une ligne verte d'assistance directe qui est régi à travers une O.N.G. située dans un pays en voie de développement, la législation pour le secteur sans but lucratif continue de se développer. En conséquence, la responsabilité légale n'est souvent pas clairement indiquée et les tâches et responsabilités spécifiques de l'équipe dirigeante peuvent ne pas être consignées sous une loi. Dans ce genre de cas, les lignes vertes devraient fonctionner selon une bonne pratique internationale.

Pour les lignes vertes d'assistance directe aux enfants qui sont des projets des services gouvernementaux, la partie du programme de la responsabilité sociale d'une compagnie, ou dirigée par des partenariats de multi-dépositaire un document de base qui identifie le système de gouvernance est toujours nécessaire. Actuellement, peu de lignes vertes d'assistance directe aux enfants fonctionnent sous de telles dispositions, décrivant clairement comment ils sont régis.

Sans un document de gestion de base, les limites de la responsabilité dans une ligne verte d'assistance directe aux enfants deviennent confuses et ceci peut conduire à la confusion quant à savoir qui dirige en réalité.

Des documents de base guident les activités de l'équipe dirigeante

Si votre ligne verte est une ONG reconnue ou possède une ONG en tant que partenaire, des documents de base (articles d'associations, statuts, chartes et règles de fonctionnement) constitue un socle de bonne gouvernance.

Si votre ligne verte est gérée comme faisant partie d'une structure gouvernementale ou est gérée selon un accord ou un mémorandum de partenariat d'entente entre entités différentes, vous pourriez souhaiter inclure les informations suivantes au sujet de votre équipe dirigeante dans un document formel pour permettre de clarifier et intensifier votre gouvernance :

- Nom de(s) équipe(s) dirigeante(s) ;
- Les pouvoirs et responsabilités de base de(s) équipe(s) dirigeante(s) ;
- Les rapports entre l'équipe dirigeante et les autres entités de l'organisation ;
- Les devoirs de chaque membre du bureau, tels que la loyauté et la confidentialité ;
- Le nombre minimum des membres du bureau ;
- Les règles de partenariat (dont l'éligibilité, la suspension, et la destitution du poste)
- La durée des fonctions (la durée des termes, les limites en cas de réélection) ;

- Le nombre minimum de réunions annuelles du bureau ;
 - La méthode de convocation des réunions (qui les convoque, comment les dates sont fixées, qui fixe l'ordre du jour, etc.) ;
 - Les procédures de prise de décision (le nombre exigé pour atteindre le quorum, comment voter et adopter les décisions).
-

Une équipe dirigeante principale a été identifiée

Quel que soit la structure de gouvernance de la ligne verte, il devrait y avoir une équipe dirigeante qui se réunit régulièrement et exerce une autorité constante et adéquate de surveillance et de prise de décision. Selon la disposition spécifique de gouvernance, ce corps principal ne peut toujours pas exercer un pouvoir et une autorité trop rigide dans une ligne verte. Un certain nombre de membres de CHI, par exemple, sont des associations de secrétariats et l'instance suprême est le secrétariat général à travers l'assemblée des membres. Leurs décisions et instructions outrepassent celles des autres parties de l'organisation. Mais dans structures de ce type, le secrétariat se réunit souvent rarement -annuellement ou semestriellement- ainsi une seconde équipe dirigeante est nécessaire pour effectuer des activités de gouvernance entre les réunions du secrétariat général. Cette équipe dirigeante est souvent reconnue comme étant le Conseil d'Administration.

En Allemagne par exemple, NummergegenKummer a une Assemblée de membres composées de tous les membres qui se réunissent une fois par an et a le pouvoir de valider les comptes et le rapport annuel, d'élire et de destituer les membres du bureau et de changer des articles ou la constitution de l'association. Cependant en raison de la rareté avec laquelle ils se réunissent, l'Assemblée des membres a délégué son autorité à un conseil d'administration qui se réunit plus régulièrement. Il se compose du directeur exécutif représenté par un membre, de deux directeurs exécutifs adjoints, d'un trésorier et d'un secrétaire qui tous sont élus pour une période de trois années (et peuvent être réélus) par le secrétariat.

Exemple de document de base : Corpolatin, Colombie

Nous avons ci-dessous des extraits des Statuts de Corpolatin en Colombie relatifs aux responsabilités et pouvoirs de base de l'équipe dirigeante et du directeur exécutif.

Les fonctions de l'équipe dirigeante tels que reconnus dans les statuts sont :

- Choisir les officiels du bureau (Président, Vice-président, Secrétaire) ;
- Assurer l'adéquation entre les statuts et les objectifs visés ;
- Nommer le directeur exécutif de la ligne verte ;
- Créer les postes jugés nécessaires pour réaliser les objectifs de la ligne verte ;
- Approuver le plan et le programme des activités et des investissements présentés par le directeur exécutif ;
- Approuver les budgets de revenus, des dépenses et investissements présentés par le directeur exécutif ;
- Examiner et approuver les budgets mensuels à eux présentés par le directeur exécutif ;
- Prendre des décisions conformément à l'avis favorable des héritages, legs, et dons faits à la ligne verte ;
- Prendre des décisions conformément à l'avis favorable ou au refus des nouveaux membres et selon les conditions de leur adhésion ;
- Prendre des décisions conformément aux sanctions applicables aux membres en cas de violation des statuts ;
- Présenter à l'assemblée générale des propositions de modification des statuts ;
- En général, exécuter de telles activités tant que cela est nécessaire pour atteindre les objectifs de la ligne verte, objet des présents statuts et règles.

Les fonctions du directeur exécutif tels que reconnus dans les statuts sont :

- Dans les limites fixées, être le représentant juridique et non-juridique légal de la ligne verte ;
- Présenter à l'équipe dirigeante pour étude et approbation les plans et programmes ; le budget annuel détaillé selon chaque programme et le budget annuel consolidé ;
- Soumettre les règlements intérieurs nécessaires à la conduite de l'organisation et à la réalisation de ses objectifs à l'équipe dirigeante pour considération et étude ;
- Organiser les finances conformément au budget et aux politiques approuvés par l'équipe dirigeante ;
- Superviser la gestion de la ligne verte et informer le bureau, à temps opportun, des activités normales et de toute tâche extraordinaire ;
- Se conformer aux statuts et s'assurer qu'ils sont en adéquation, en rapport avec les décisions du bureau.

Une structure formelle de gouvernance est essentielle pour la bonne gouvernance

Les lignes vertes d'assistance directe aux enfants devraient renforcer leur gouvernance en mettant en place et en identifiant clairement les entités principales de gestion et en clarifiant/ spécifiant les rapports entre elles. Une structure ambiguë de gouvernance peut conduire à un conflit interne ou même un échec de la gestion dans son ensemble, qui pourrait à long terme influencer négativement le bon fonctionnement de la ligne verte. Une structure de gouvernance bien conçue renforce la responsabilité et jette les bases pour une organisation efficace et bien gérée.

Une feuille de route connue de toutes les lignes vertes d'assistance directe aux enfants et connue du grand public existe.

Une mission d'assistance directe aux enfants est leur raison d'être. Elle reflète une détermination réaliste et à long terme de ce qu'est l'organisation, de qui elle sert, ce qu'elle fait et ce qu'elle peut accomplir. La mission est habituellement liée à un ensemble de valeurs de base et profondément respectées telles que l'adhérence au Comité sur les Droits de l'Enfance (CDC) ou de l'habilitation des enfants.

La mission et les valeurs poussent les gens à s'impliquer dans les lignes vertes d'assistance tout en fournissant un foyer commun pour ses activités et ses buts. Une déclaration de la mission des lignes vertes d'assistance directes aux enfants est habituellement incorporée à ses documents de création.

La mission devrait être exprimée dans un communiqué concis et persuasif. La feuille de route est un message instructif et de motivation destiné aux diverses audiences à savoir les bénéficiaires, les volontaires, les donateurs, les médias, et le personnel. La feuille de route fournit un point de référence pour les efforts de planification et de développement et apporte l'unité aux programmes, aux communications, et autres activités essentielles. La feuille de route devrait être connue et adoptée par chacun, en commençant par le bureau.

Feuille de route : Kids Help Line, Australie

“Les lignes vertes d'assistance directes aux enfants existent pour assister les gens dans le cadre du développement des stratégies et aptitudes qui pourraient les aider à gérer avec efficacité leur propre vie. Une partie intégrale de cette mission réside dans la fourniture de services nationaux gratuits et accessibles selon le principe de la réhabilitation.”

Pour plus d'information : www.kidshelp.com.au/template/standard.aspx?s=112

Comment développer une feuille de route

Si votre ligne verte d'assistance directe aux enfants n'a pas de feuille de route rédigée, il faut demander à votre bureau de prendre l'initiative en élaborant une. C'est une bonne voie pour réunir le bureau autour d'une vision commune en produisant un message consistant pour toutes vos communications internes et externes. Rédiger une feuille de route peut être une tâche aisée en suivant ces étapes :

Etape 1 : Réserver deux heures pour une discussion minutieuse, sagement conduite par un facilitateur doué. Être sûr d'impliquer le directeur exécutif, l'équipe dirigeante et même des volontaires.

Etape 2 : A la réunion, se poser les questions suivantes, d'abord individuellement et ensuite en groupe :

- Quel type d'organisation sommes-nous ?
- Quels sont les besoins que nous exprimons ?
- Qui sont nos bénéficiaires ?
- Que faisons-nous et comment le faisons-nous ?
- Où le faisons-nous ?
- Pourquoi le faisons-nous ?

Etape 3 : Essayer de parvenir à un consensus au sujet des questions. Si cela n'est pas possible, vous avez alors dû déceler une tension de base dans votre organisation qui doit être traitée.

Etape 4 : Exprimer votre consensus en une ou deux phrases courtes et poignantes.

Etape 5 : Montrer vos résultats à quelques dépositaires, personnel, et certaines personnes qui ne sont pas directement liées à la ligne verte. Qu'en pensent-ils ? Est-ce que tout le monde le comprend ? Touchent-ils leur sensibilité ? Si les réponses à ces questions sont « oui » alors vous détenez désormais une feuille de route. Sinon, vous avez besoin de travailler encore plus sur les termes.

Feuille de route : Child Helpline, Egypte

"Établir des mécanismes de contrôle communautaire pour protéger les enfants en danger à travers une ligne verte de téléphone, adresse électronique et site web 7j/7 et 24h/24."

Il existe un plan stratégique avec des buts, des objectifs et des cibles assez clairs

La planification stratégique est une activité orientée vers une mission qui augmente la responsabilité d'une ligne verte d'assistance directe aux enfants. C'est un processus qui fixe des objectifs principaux pour l'organisation, typiquement pour les trois à cinq années à venir, et qui présente une stratégie pour les réaliser par l'attribution de ressources financières et humaines. Un plan stratégique se compose habituellement de :

- Une feuille de route ;
- Des buts pour accomplir cette mission ;
- Des objectifs mesurables pour guider et suivre à la trace si les buts sont en voie de réalisation ou peuvent être accomplis ;
- Des activités spécifiques, assignées qui doivent être accomplies pour atteindre les objectifs ;
- Un chronogramme pour évaluer les progrès, pour actualiser le plan, et pour apporter tout réajustement ou changement.

Quelque soit leurs dispositions de taille ou de gouvernance, toutes les lignes vertes d'assistance directe aux enfants doivent avoir un plan stratégique, il renforcera non seulement l'organisation en mettant l'accent sur ses efforts et ressources mais lui permettra de remplir plus efficacement aux besoins de ses bénéficiaires.

Buts et Objectifs Stratégiques : Action en faveur des enfants, Ouganda

Mission : "Pour travailler avec et à travers des individus, des familles et des communautés pour sauver, protéger, s'occuper et soutenir les enfants qui sont en danger pour leur permettre de réaliser un futur utile."

Buts stratégiques : Le but de l'Action pour le Programme des Enfants est d'améliorer la qualité de vie des orphelins et des autres enfants vulnérables vivant en Ouganda.

Objectifs stratégiques : Conformément à ce but, l'APE cherche à atteindre les objectifs stratégiques suivants :

- Améliorer la survie, la santé et le bien-être des enfants et d'autres groupes vulnérables ;
- Réduire la pauvreté de revenu au sein des ménages parmi les enfants vulnérables et leurs familles ;
- Améliorer la disponibilité et l'accessibilité de la nourriture pour les familles vulnérables au niveau des ménages ;
- Assurer l'accès équitable à l'éducation de qualité au sein des orphelins et d'autres enfants vulnérables ;
- Favoriser la protection sociale et les droits des enfants et d'autres groupes vulnérables ;
- Renforcer la capacité d'organisation pour la gestion et l'exécution efficaces du programme.

Pour plus d'information : www.actionforchildren.or.ug/Mission.html

Étapes principales dans le développement d'un plan stratégique

Étape 1 : Critique de la feuille de route

La première étape est de passer en revue la feuille de route de la ligne verte d'assistance directe aux enfants et expliciter ce pourquoi elle existe et ce qu'elle fait. La mission dirige les programmes, les services, les buts et les activités quotidiennes de votre organisation, de sorte que chaque critique que vous faites est une occasion d'inventer à l'avenir.

Étape 2 : Évaluer la situation de votre ligne verte d'assistance directe aux enfants

Une fois que vous êtes situés sur la raison d'être de votre ligne verte et sur ce qu'elle fait, vous avez besoin d'observer la situation actuelle de votre organisation. Il y a deux types d'analyse de situation que vous pouvez entreprendre à cette fin : l'analyse situationnelle interne et externe.

Une analyse interne vous aide à faire des projections dans l'avenir en vous donnant une image précise de la façon dont l'organisation fonctionne en ce moment précis. Elle peut indiquer des tendances, des irrégularités, des limites, et des opportunités. Pour conduire une analyse interne, il faut recueillir les informations sur les forces et les faiblesses, les services, les programmes, les activités, le recrutement de personnels et les finances des lignes vertes. L'un des moyens pour y arriver consiste à obtenir des données des dépositaires principaux (par exemple les bénéficiaires, le personnel, et les volontaires).

Une analyse externe vous permet de savoir comment la ligne verte est perçue de l'extérieur et quels sont les facteurs sociaux qui peuvent affecter son futur. Les facteurs externes qui influencent votre ligne verte peuvent être des choses comme l'économie, la démographie, les facteurs sociaux, les changements de technologie, la concurrence, la politique, les facteurs de normalisation, et l'opinion publique.

Étape 3 : La fixation de vos objectifs

À la différence de l'analyse de la situation, qui exige une évaluation concrète de la situation de votre ligne verte, le processus qui consiste à fixer des objectifs est un moment propice à la réflexion imaginative. Les buts de votre ligne verte devraient découler de sa vision. Les objectifs que vous fixez devraient être généraux. Les questions à considérer en fixant vos objectifs sont :

- Qu'espérez-vous accomplir et pourquoi ?
- Quels est le résultat escompté ?
- Qui est la cible primaire ?
- Qui bénéficiera de l'avantage principal quand le résultat escompté sera atteint ?

Étape 4 : L'établissement d'objectifs et d'activités

Les objectifs sont des résultats escomptés, alors que les activités décrivent comment les objectifs seront réalisés.

Les objectifs sont des déclarations des circonstances spécifiques à réaliser en un temps indiqué qui répond à un but particulier et peuvent être atteintes à partir d'un nombre d'approches.

Les objectifs doivent être mesurables par quelques moyens (par exemple les dates, l'argent, les pourcentages) de sorte que vous pouvez déterminer votre progrès en vue de les atteindre. Les activités sont des risques pris par des personnes à qui l'on a confié le soin d'atteindre un objectif. Elles sont spécifiques, planifiées dans le temps, et ont un achèvement ciblé. Les activités représentent la façon dont une ligne verte d'assistance directe aux enfants va de l'avant.¹

Plan d'action stratégique quinquennal Egypte

Objectif général

La ligne verte d'assistance directe 16000 était l'un des mécanismes principaux adoptés pour remplir les principes de la Convention relative Droits de l'Enfant (CDE) et protéger les droits de l'enfant pour lui permettre d'avoir accès à l'éducation, aux services médicaux de sorte à garantir le droit de jouer et d'être protégé de toute sorte de violence et d'exploitation.

Objectif secondaire

- Fournir des services d'assistance directe à tous les gouvernorats à travers les ONG ;
- Fournir des services d'assistance aux enfants Egyptiens (les enfants scolarisés, les enfants de la rue, les enfants qui travaillent et les enfants invalides) ;
- Activer le rôle des ONG dans la société et les lier au réseau national ;
- Fournir des services psychologiques aux familles à l'échelle nationale avec un accent particulier sur les gouvernorats ayant un taux de violence élevé en se basant sur la cartographie des lignes vertes d'assistance directe aux enfants ;

Composantes Essentielles

- Campagne des médias nationaux surtout pour les écoles en vue d'éveiller les consciences au sujet des lignes vertes d'assistance directe aux enfants ;
- Etablir un réseau électronique national reliant H.G. et les agences concernées ; en plus, activer les bases de données des lignes vertes par la mise en place d'un mécanisme pour classer les données de façon statistique ;
- Préparer et former des cadres (150 spécialistes) d'ONG différentes sur la réception d'appels et la fourniture de conseils de familles ;
- Identifier les différents types de violence à l'école et leur impact sur les enfants en coordination avec les centres psychologiques ;
- Réunions des comités de conseils par trimestre pour discuter des problèmes rencontrés ;
- Se conformer à la législation et la modifier ;
- Concevoir un site de ligne verte pour ouvrir de nouveaux canaux de communication avec les enfants ;
- Organiser des séances de conseils aux familles deux fois par mois dans les locaux du CCM en coordination avec les services du Centre de Psychologie.

¹ Adapted from : www.scoreknox.org/library/steps.htm

Un rapport annuel est produit et est largement divulgué

Un rapport annuel est un véhicule important pour rendre publique les activités et les points financiers des lignes vertes d'assistance directe aux enfants. C'est également un outil utile pour montrer les réalisations aux donateurs actuels et futurs, pour cultiver de nouveaux partenariats, et identifier les personnes importantes.

À un premier niveau, un rapport annuel devrait montrer combien d'argent a reçu la ligne verte durant l'année écoulée, qui l'a fourni et comment il a été dépensé. Il devrait également comprendre un rapport financier audité. Un rapport annuel devrait identifier les activités principales entreprises au cours de l'année et apporter un éclaircissement sur les résultats de ces activités ainsi que leur impact.

De plus en plus, les organismes utilisent également des rapports annuels comme outil d'apprentissage. Ils sont utilisés comme un moyen d'engager une conversation honnête avec des dépositaires sur la façon dont ils fonctionnent par rapport aux buts et aux objectifs principaux et rendre public les résultats de cet entretien en plus d'autres résultats d'évaluation. Ces franchise et honnêteté autour de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas, renforce l'apprentissage et établit la confiance avec les dépositaires. La ligne verte d'assistance 16000 en Egypte par exemple dans son rapport annuel, comprend une section sur les défis et les recommandations, chargée de rendre public les résultats de leurs évaluations internes.

Ebauche d'un rapport annuel : ChildLine India Foundation, en Inde

Nous avons ci-dessous l'ébauche du rapport annuel pour l'exercice de l'année 2005-06 de ChildLine India Foundation. Il concerne certains des points clés que les lignes vertes devraient essayer de couvrir dans leur rapport annuel.

- Le communiqué du Secrétaire Honoraire présentant le rapport et fournissant une vue - La vision, la mission et les objectifs ;
- La description de la méthodologie d'intervention de la ligne verte ;
- Le graphique indiquant la croissance organisationnelle de la ligne verte ;
- L'aperçu des activités éclatées selon les départements fonctionnels (les services, la recherche de politique et la documentation) ;
- La section de la ligne verte en action qui se sert des études de cas pour éclairer l'impact du travail des organismes sur les vies des enfants ;
- L'aperçu du nombre total d'appels reçus ;
- La liste des donateurs particuliers, constitués et institutionnels ;
- Les détails de comptes ;
- Les informations sur les principes de bonne gouvernance pour le bureau et les membres ;
- La liste des membres du bureau et du personnel ;
- La liste des associés.

Pour plus d'information : www.childlineindia.org.in/pdf/Annual-Report-05-06.pdf

Les comptes sont audités chaque année

L'audit des comptes est une composante importante de la bonne gouvernance. Ils permettent de vérifier et apportent ainsi de la crédibilité au bilan annuel de la gestion que les relevés des comptes financiers sont conformes à la position et à l'exécution de la ligne verte d'assistance directe aux enfants. Un audit est également un message fort destiné aux dépositaires sur la stabilité et la fiabilité financières. Fondamentalement, la personne qui entreprend l'audit ne devrait avoir aucun autre rapport avec l'organisation. En outre, la commission des audits devrait être une activité du bureau et non pas entreprise par le personnel.

Dans certains pays où existent les lignes vertes d'assistance directe aux enfants, l'audit des comptes sera une exigence légale. Même dans des pays où cela n'est pas légalement exigé, il est de bonne pratique de subir un tel processus.

Le conseil a une politique de gestion des risques

Pendant que chaque ligne verte d'assistance directe aux enfants est sujette à des risques - des événements qui pourraient menacer leur capacité à remplir leur mission- il est important que le bureau en soit conscient et entreprenne donc un procédé pour les gérer. Mettre en place des procédés pour contrôler le risque est un facteur intégral à la bonne gouvernance.

Les types de risque qu'une ligne verte d'assistance directe aux enfants pourrait rencontrer (et leur capacité à les absorber) varieront d'une organisation à une autre et dépendront des questions telles que la taille, la structure de gouvernance ainsi que du contexte politique et légal dans lesquels elles évoluent etc. Cependant, ils cadrent forcément avec l'une des cinq catégories suivantes :

- Les questions liées à la gouvernance (par exemple, le bureau ne dispose pas de qualifications nécessaires) ;
- Les questions opérationnelles (par exemple, la qualité et le développement de service) ;
- Les questions financières (par exemple, l'exactitude et l'opportunité de l'information financière) ;
- Les questions externes (par exemple, la perception du public et la publicité défavorable) ;
- Les questions liées à la conformité avec les lois et réglementations (voir annexe 1 pour une liste générique des risques potentiels auxquels les lignes vertes d'assistance peuvent être confrontées, leurs impacts potentiels et les stratégies pour les atténuer).

Une politique de gestion des risques décrit les contours et les limites d'une organisation par rapport au risque, en considérant son exposition et son aptitude à le tolérer ou à l'absorber. L'équipe dirigeante d'une ligne verte d'assistance directe aux enfants a besoin de libeller dans sa politique, et communiquer aux dirigeants les contours et les limites pour s'assurer d'une bonne compréhension des risques qui peuvent être tolérés.

Le processus de gestion des risques renferme trois étapes principales :

1. Identifier les risques - avoir une bonne vision de ce qu'on fait, où le fait-on et avec qui, etrepêrer ce qui pourrait mal fonctionner ;
 2. Analyser les risques – décider du sérieux et de la nature des risques. Les classer par priorité ;
 3. Contrôler les risques – faire ce qui semble être nécessaire pour réduire les chances de voir les choses aller très mal.
-

Il y a un procédé régulier de planification qui a lieu d'une manière participative

La planification est un processus qui consiste à fixer des objectifs et à articuler une stratégie pour les réaliser par l'attribution de ressources organisationnelles. Cela peut se présenter sous plusieurs formes : un budget annuel, un plan de fourniture de personnel, ou un véritable plan stratégique. Quelque soit sa forme ou sa portée, le fait de voir que la planification est un processus efficace et régulier devient alors une composante de base de la bonne gouvernance et de la responsabilité.

Pour s'assurer que les services d'une ligne verte d'assistance directe aux enfants est en conformité avec les besoins de ses dépositaires, le processus de planification devrait être entrepris d'une façon participative. Les principaux dépositaires tels que les enfants devraient être impliqués dans toutes les étapes du processus de planification - de la fixation des objectifs et la définition des cibles. Ils devront aussi être associés à l'octroi des ressources.

Participation des enfants dans la Stratégie Enfant Citoyen : Childline Ireland/ la Société irlandaise pour la Prévention de la Cruauté à l'égard des Enfants (ISPCC)

La Stratégie Enfant Citoyen a été lancée par l'ISPCC/Childline en 2005 et offre un plan décennal pour l'agence dans son ensemble, dont la ligne verte d'assistance directe aux enfants. La stratégie a été développée à l'issue d'une consultation nationale faisant participer les enfants et les jeunes, le personnel et des volontaires d'ISPCC/Childline, et d'autres ayants-droit. Plus de 2.000 enfants ont été consultés au cours des visites réalisées dans 30 écoles à travers tout le pays. Dans des groupes de classe, on a posé un certain nombre de questions aux enfants, soit sous forme de questionnaires personnels ou sous de forme de séance de réflexion en tant que groupe, dont les réponses en groupes ont été enregistrées par les membres du personnel d'ISPCC/Childline. Les questions portaient sur les services offerts par ISPCC/Childline et non-ISPCC, ce que les jeunes pensent de ISPCC/Childline en termes de succès ou d'échec. On leur a demandé de se prononcer sur les services que l'agence pourrait offrir dans l'avenir.

Extrait du manuel pratique de CHI, *Un guide pratique en matière de participation des enfants dans les lignes vertes d'assistance directe aux enfants.*

Les programmes et les projets sont régulièrement évalués

L'évaluation est le moyen par lequel une ligne verte peut s'interroger si elle répond à ses buts et objectifs et entreprend les activités appropriées pour accomplir sa mission. Il est important aussi bien pour la responsabilité que pour l'étude.

L'évaluation permet aux lignes vertes de prouver qu'elles sont en train de réaliser ce qu'elles avaient projeté, qu'elles font un bon usage des ressources, et finalement qu'elles ont un impact positif. L'évaluation peut également aider une ligne verte à identifier les forces et les faiblesses. Pour cela, il est crucial que les leçons apprises soient appliquées dans le cycle de prise de décision pour stimuler l'apprentissage. Cependant, pour réaliser cela avec efficacité, il est utile de mettre en place des procédures qu'il faudra suivre afin de respecter les recommandations découlant des évaluations comme c'est le cas avec le bureau qui passe en revue les progrès et interroge le personnel sur ce qui a changé. La transparence est un élément clé pour une évaluation efficace. Les lignes vertes d'assistance directe aux enfants devraient rendre compte du progrès par rapport aux buts et objectifs principaux dans leur rapport annuel ou à travers des rapports d'évaluation personnelle qui seront disponibles au grand public. La franchise est importante parce qu'elle permet de savoir de l'extérieur que la ligne verte apprend et aide ainsi à établir la confiance avec des déposataires.

La participation des enfants à l'évaluation : Childline Foundation, en Inde

La ligne verte de l'Inde a créé des espaces appelés Maisons d'Accueil où des enfants sont autorisés à estimer, passer en revue et évaluer les activités que la ligne verte entreprend dans leur intérêt. Cette interaction ouverte permet à l'équipe de la ligne verte en collaboration avec les enfants d'identifier des solutions aux problèmes. Il est important de souligner que les enfants ont non seulement l'autorité pour juger une situation, mais ils ont également le pouvoir de donner un verdict ou de déterminer une ligne de conduite par rapport à un problème.

En plus de remplir une fonction évaluative assez importante, les Maisons d'Accueil sont également une occasion de partager la rencontre positive entre les enfants et les fonctionnaires des systèmes affiliés, comme la police, le personnel de santé etc., qui partagent habituellement un rapport de méfiance. Ceci aide non seulement à donner des aperçus pour améliorer le service, mais également à établir un rapport de confiance avec les enfants.

Pour plus d'information : www.childlineindia.org.in/pdf/Annual-Report-05-06.pdf

Les principes fondamentaux de l'évaluation participative

Toutes les fois que vous envisagez entreprendre une évaluation dans laquelle vous engagez des déposataires dans le processus, il est important que les principes suivants soient respectés. Si aucun d'entre eux n'est reflété dans le processus, les avantages qui permettent d'engager les déposataires seront sapés.

- Le processus d'évaluation implique des participants en utilisant leurs qualifications - par exemple la fixation des objectifs, la mise en place des priorités, le choix des questions appropriées, l'analyse des données et la prise de décisions sur les données ;
- Les participants au processus s'approprient l'évaluation. Ils prennent les décisions principales sur le centre de la conception de l'évaluation. Ils aboutissent à leurs propres conclusions ;
- Les participants s'assurent que l'évaluation se base sur les méthodes et les résultats qu'ils jugent importants ;
- Les participants travaillent ensemble comme un groupe et tout facilitateur de l'évaluation soutient l'unité du groupe et le questionnement du groupe ;
- Tous les aspects de l'évaluation, y compris les données, sont compréhensibles et sensés pour les participants ;
- Tous les facilitateurs agissent en tant que ressources pour l'étude. Les participants sont des décideurs et des experts.

Adapté de : http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/Introducing%20evaluation_E.pdf

3.2 Les rôles et les responsabilités du bureau

Le bureau s'assure que la mission et les valeurs de la ligne verte sont respectées

Comme déjà notifié dans la section 3.1, la mission d'une ligne verte d'assistance directe aux enfants est sa raison d'être. Ceci reflète une détermination réaliste et à long terme de ce qu'est l'organisation, ce qu'elle offre, ce qu'elle fait, et ce qu'elle peut accomplir. La mission et les valeurs poussent les individus à s'engager dans la ligne verte tout en nourrissant un intérêt commun pour ses activités et ses buts. L'une des premières responsabilités du bureau est d'identifier, de sauvegarder, et de promouvoir la mission. En veillant sur la mission, le bureau dans un sens, protège le cœur même de l'organisation. Le devoir le plus important du bureau dans ce cas est de s'assurer que la ligne verte honore la mission dans tout ce qu'elle fait.

Le bureau devrait s'assurer que la feuille de route est connue et adoptée par chacun, en commençant par les membres du bureau eux-mêmes. Le bureau devrait également passer régulièrement la mission en revue pour s'assurer qu'elle cadre avec les activités existantes ou prévues. Un déphasage entre la mission et les programmes peut émerger pour différentes raisons ; peut-être que le besoin de service original n'existe plus, ou que le fond disponible a conduit à une "course à l'engraissement". Le bureau devrait confirmer périodiquement que la ligne verte continue de se conformer au but original exprimé dans les documents directeurs et, naturellement, qu'elle ne s'engage pas dans des activités illégales, sans éthique, ou non autorisées. A travers un examen régulier de la feuille de route, le bureau peut déterminer s'il y a déphasage et quelles sont les mesures qui peuvent être prises pour remettre de l'ordre dans la mission et les programmes.

Le bureau se concentre sur la stratégie, la politique et la surveillance de la ligne verte

Quelque soit la taille, la mission, l'âge, ou le budget d'une ligne verte, les fonctions de base du bureau consistent principalement à mettre la politique en place, pratiquer la surveillance, et fournir la direction stratégique dans les secteurs suivants :

- **Mission** : le bureau sauvegarde la mission en s'assurant il y a un sens clair de mission partagé au sein de la ligne, une bonne feuille de route, et des programmes et des activités convenablement prévus et évalués ;
- **Valeurs** : le bureau définit des valeurs et fixe les normes pour la conduite professionnelle par son propre comportement aussi bien que par les politiques qu'il établit afin que les autres s'en inspirent ;
- **Ressources** : le bureau s'assure que la ligne verte dispose des ressources adéquates (sur les plans humain, matériel, et financier) en engageant le directeur exécutif, en surveillant la santé financière de la ligne verte, en assurant l'acquisition de ressources suffisantes, et en aidant à la mobilisation de ressources ;
- **Ouverture** : le bureau fait la propagande de la ligne verte dans la communauté et sert d'interface avec les membres, les donateurs, les bénéficiaires, et les autres dépositaires.

Le bureau discerne les finances de la ligne verte et s'assure que les contrôles financiers sont agréés et exécutés

Pour assurer la stabilité d'une ligne verte d'assistance directe aux enfants, le bureau doit comprendre sa situation financière et avoir l'entière assurance que les fonds sont sagement utilisés. La meilleure manière c'est de disposer d'un système efficace de contrôle financier.

Le bureau d'une ligne verte d'assistance directe aux enfants a la responsabilité de développer des contrôles financiers, en s'assurant qu'ils sont mis en œuvre, en les contrôlant périodiquement. Outre l'audit des comptes par un organe indépendant (voir 3.1), l'un des principes fondamentaux du contrôle financier est la séparation des tâches transactionnelles. Si les tâches sont séparées, l'impact des erreurs et des inadvertances est réduit, tout comme la manipulation ou l'abus intentionnel. Par exemple, si la personne qui enregistre les entrées d'argent en espèces est la même personne qui vérifie que l'argent payé comptant est enregistré sur les relevés bancaires, il serait difficile de détecter tout cas de malversation. Les erreurs sont également susceptibles de n'être pas être détectées si une personne vérifie son propre travail. Le degré de séparation des tâches qui peuvent être réalisées variera d'une ligne verte à une autre selon leur taille. Pour s'assurer de l'intégrité financière de la ligne verte, il est également important que les membres du bureau comprennent l'information financière qui leur est fournie. Pour faciliter ceci, une ligne verte pourrait penser à recruter des membres du bureau avec une expertise financière particulière, et doit s'assurer que des explications et des formations entières sont fournies à ceux qui ne sont pas imprégnés des questions financières.

3.3 Le fonctionnement du bureau

Le bureau a un ensemble de règles clair pour son propre fonctionnement

Le bureau a besoin de procédures établies pour effectuer son travail. Ceci renforce la responsabilité, augmente l'efficacité, et fournit un cadre de travail formel pour l'action collective. Le meilleur guide pour les opérations du bureau est un ensemble de documents de fonctionnement bien formulés, qui oriente la conduite sur des questions telles que le choix de nouveaux membres, la planification des réunions, et les procédures de prise de décision (voir l'exemple des documents de fonctionnement de la ligne verte d'assistance directe aux enfants de Corpolatin en Colombie dans la section 3.1). Le bureau peut formuler des procédures plus détaillées à travers la définition de la politique générale qui renferme toute sorte de questions, du lieu de rencontre de bureau au format des ordres du jour. Toutes les règles de fonctionnement pour le bureau devraient être rassemblées dans un manuel, soit dans les documents de base ou les documents de politique générale, et être distribuées aux membres du bureau. Une bonne direction observera les règles de fonctionnement à la lettre pour aider le bureau à ne s'en tenir qu'à son travail.

Le bureau se réunit de façon régulière et planifiée

Les documents de base d'une ligne verte d'assistance directe aux enfants devraient indiquer le nombre minimum de réunions du bureau. Tandis qu'il n'y a aucun nombre parfait, une fois l'an est rarement suffisant pour que le bureau s'acquitte de toutes ses tâches. Quelques lignes vertes pensent qu'elles peuvent faire leur travail au cours de deux ou trois longues réunions par année, alors que d'autres par contre préfèrent se réunir plus souvent. Les bureaux de LifeLine/ChildLine en Namibie et la Child Helpline d'Aruba par exemple, se réunissent une fois par mois. Finalement, chaque année, le nombre de réunions du bureau devrait être déterminé par le travail qui doit être abattu.

Indépendamment du nombre de fois que le bureau se réunit, les membres du bureau doivent être informés des dates des réunions bien à l'avance et avoir l'occasion suffisante de se préparer. La fréquence de réunion de bureau est habituellement plus importante si un programme régulier des réunions est établi au début de l'année. Les réunions fonctionnent plus efficacement avec un ordre du jour soigneusement préparé. Les membres du bureau assistent aux réunions quand ils s'attendent à une participation active et à une vraie délibération.

Tous les membres du bureau assistent aux réunions de façon régulière

Le problème commun auquel sont confrontées la plupart des organisations composées de volontaires est celui de la permanence. Bien que les contraintes liées aient été clairement énoncés lors du recrutement, les organisations qui ne rémunèrent pas leurs membres veillent à ce que ceux-ci assistent à toutes les réunions du bureau. Pour résoudre ce problème, quelques organisations ont jugé utile de développer une politique formelle à propos des réunions du bureau en identifiant clairement la conduite à tenir en cas de non participation aux réunions d bureau. Kid's Help Phone (KHP) au Canada stipule par exemple que si un membre n'assiste pas à trois réunions consécutives, il peut être demis à l'issue d'un vote à l'unanimité des trois-quarts des membres.

A quelle condition la réunion de bureau est-elle 'officiellement' un problème ?

Un problème de réunion de bureau se produit si l'une ou l'autre des conditions suivantes existent par rapport à la participation aux réunions de l'un des membres du bureau :

- Le membre a deux absences non-justifiées dans une colonne ("non-justifiées" signifie que le membre n'a pas appelé d'avance un numéro convenu dans l'organisation avant la réunion prévue pour signaler son absence à la réunion à venir) ;
 - Le membre a trois absences justifiées dans une colonne ;
 - Le membre manque un tiers de toutes les réunions du bureau dans une période de douze mois.
-

Le bureau conserve les procès-verbaux de toutes ses réunions et les décisions sont partagées avec le personnel et le grand public sur une base opportune

La conservation des réunions du bureau est un instrument de base de la responsabilité. Les procès-verbaux sont une forme de mémoire institutionnelle qui permet à une ligne verte de fonctionner logiquement, sans être vulnérable aux ordres du jour spéciaux d'un individu ou des efforts de s'emparer de la direction. Le bureau devrait nommer une personne pour conserver un support de toutes les démarches formelles, y compris leur période et lieu, l'affluence, l'ordre du jour, et les décisions prises. Ces procès-verbaux sont approuvés dans leur ébauche par les membres du bureau habilités à voter avant qu'ils soient distribués en version finale. Tandis qu'il pourrait y avoir des informations discutées au cours d'une réunion de bureau et consignés dans les procès-verbaux, une ligne verte peut décider de ne pas rendre disponible au public, par exemple les questions contractuelles, ou les questions de personnel, dans l'ensemble les procès-verbaux du bureau devrait être disponible au grand public sur demande ou être divulgués sur le site Web.

Le bureau a un président désigné

A l'instar de tout organe de prise de décision de façon collégiale, un bureau ne peut pas fonctionner efficacement sans un président indiqué. Le président est principalement chargé de coordonner le travail du bureau et de servir de liaison avec le personnel, en particulier le directeur exécutif. Les fonctions du président, entre autres, consiste à convoquer et à diriger les réunions. Le président n'a aucun pouvoir décisionnel spécial à moins qu'ils soient explicitement délégués par tout le bureau.

Diverses méthodes peuvent être employées pour nommer le président (par exemple, une élection par le secrétariat de l'organisation ou le bureau lui-même). Parmi les qualités qu'un président devrait avoir il y a la capacité de diriger une discussion amicalement mais avec rigueur en s'en tenant aux procédures indiquées et l'ordre du jour convenu. Les bonnes aptitudes de gestion du temps et la vision stratégique sont également essentielles. Pour éviter les malentendus et les conflits, la méthode de nomination et les responsabilités principales du président devraient être libellées dans les documents de base

Les responsabilités du président

Le rôle du président n'est pas toujours évident, il est donc de bon usage de disposer d'un ensemble d'attentes de base écrites. Celles-ci pourraient comprendre :

- La programmation des réunions du bureau ;
 - La fixation de l'ordre du jour des réunions (avec le directeur exécutif) ;
 - La direction des débats au cours des réunions, particulièrement selon les ordres du jour et l'observation de toutes les règles de l'ordre ;
 - La coordination de toutes les activités du conseil en dehors des réunions ;
 - La supervision de l'embauche et l'évaluation de la performance du directeur exécutif ;
 - S'assurer que le bureau fait bien son travail et évalue sa propre tâche ;
 - La représentation de la ligne verte en public.
-

Le directeur exécutif n'est pas le président

Comme détaillé dans la section 3.5, la division de la gestion et de l'inadvertance est un principe fondamental de bonne gouvernance organisationnelle. Tandis que le directeur exécutif peut présider le bureau en tant que membre non-statutaire, il est de mauvais usage d'avoir un directeur exécutif qui est en même temps le président, car ceci reviendrait à concentrer le pouvoir et l'autorité dans les mains d'un seul individu.

Le bureau reflète la diversité du pays dans lequel il opère

La diversité ne consiste pas simplement à représenter les différents groupes à l'instance dirigeante des lignes vertes mais il revient également à reconnaître que l'efficacité d'une organisation exige la diversité. Pour être efficace le bureau d'une ligne verte a besoin de :

- Refléter la communauté qu'elle sert ;
- Répondre aux besoins des bénéficiaires ;
- Impliquer des personnes de différents milieux culturels et ethniques et ayant des qualifications et des expériences diverses.

Avec un secrétariat diversifié le bureau peut compter sur un grand éventail de points de vue, de milieux, de qualifications, et d'expérience dans ses discussions. Ceci renforce ses chances de prendre des décisions stratégiques et opérationnelles plus efficaces et plus appropriées.

Dix questions que vous devez vous poser pour améliorer la diversité du bureau d'une ligne verte d'assistance directe aux enfants

1. Jusqu'à quel point notre bureau reflète les gens qui bénéficient des services de la ligne verte ou qui aident la ligne verte à accomplir sa tâche ?
2. En tant que bureau, comprenons-nous vraiment leurs besoins ?
3. Sommes-nous confiants que la stratégie et l'exécution de la ligne verte pour lesquelles, nous sommes responsables, correspondent à la mission de l'organisation et nous maintiennent dans un environnement en évolution ?

4. Est-ce que notre bureau pourrait mieux refléter la plupart de la société, de nos bénéficiaires et des dépositaires, et est-ce qu'il pourrait mieux aménager le talent de chacun, nous aidant à mieux faire notre travail ?
5. Quelles sont les qualifications et les connaissances qui manquent à notre bureau ?
6. Quelle serait la composition idéale de notre bureau ? (décrire votre bureau de rêve) ?
7. Avons-nous déjà identifié les personnes qui pourraient rejoindre notre bureau ? Y a-t-il déjà des gens dans la ligne verte qui pourraient être impliqués au niveau du bureau ?
8. Pour la ligne verte, quels seront les défis et les avantages de la diversité ?
9. Devenir un membre du bureau est-il la meilleure manière d'impliquer des gens dans le processus de prise de décision ?
 - Sommes-nous prêts à impliquer plus de personnes dans notre bureau ?
 - Y a-t-il d'autres formes de participation telles que des sous-comités, des forums et des groupes de conseils qui pourraient impliquer des gens de façon plus efficace ?
10. Pourquoi aspirons-nous à la diversité de notre bureau ? Est-ce pour des raisons valables - contribuant au travail de votre organisation et au travail de votre bureau - ou est-ce parce que vous ou quelqu'un d'autre pense que cela semblera bon pour votre organisation ?

Adapté de : www.ncvo-vol.org.uk/askncvo/trustee-governance/?id=569

3.4 Prise de décision au niveau de bureau

Le bureau prend les décisions de façon collégiale

Le bureau est un corps de conduite collectif. Il représente les intérêts de la ligne verte d'assistance directe aux enfants et l'aide à rester concentrée sur la mission. En tant qu'assemblée d'individus, le bureau a une ampleur de perspective et une profondeur d'expérience surpassant les capacités d'un seul leader. Mais comme un seul homme, le bureau peut rassembler différentes idées en une vision partagée et en des buts, servant ainsi de force pour l'unité dans la ligne verte.

La conduite collective n'est pas toujours facile, mais la documentation de base devrait aider le bureau à fonctionner réellement en équipe en plaçant des paramètres pour la prise de décision en groupe. Ils devraient stipuler que le bureau prend des décisions seulement lors des réunions formellement constituées au cours desquelles une majorité de membres (représentant le quorum) est présente. Les documents de base devraient indiquer combien de membres constituent un quorum, comment des réunions sont convoquées, et la façon dont des décisions sont prises et conservées. Une telle conduite aide le bureau à exécuter ses tâches uniformément et à éviter des problèmes sur la validité de ses décisions.

Au delà de ces normes de base, le style de prise de décision du bureau peut changer considérablement. Certains bureaux travaillent mieux par consensus tandis que d'autres passent au vote pour chaque décision. L'une ou l'autre méthode, ou une combinaison des deux, est acceptable dès lors

qu'elle permet à chaque membre du bureau de participer à la prise de décision. La manière dont une décision est prise devrait toujours être consignée dans le procès-verbal des réunions (voir la section 3.3.4). Seulement les bureaux ne devraient pas prendre trop de décisions en dehors des réunions, sauf en cas d'urgence. Quand il doit prendre des décisions en dehors des réunions, le bureau devrait se baser sur une politique déjà mise en place et enregistrer les décisions pour une approbation formelle au cours de la réunion d'après.

3.5 Le rapport entre le bureau et la gestion

Il y a une séparation claire des fonctions de la gouvernance de celles de la gestion

L'un des principes de base de la bonne gouvernance exige que la gestion et la surveillance soient séparées. L'hypothèse que cela sous-tend est que cette séparation rend les contrôles et les équilibres possibles ce qui permet de savoir qu'une organisation est bien gérée et que les décisions sont prises en ayant à l'esprit l'intérêt de l'organisation.

Un bureau qui n'est pas séparé de la gestion (c.-à-d. un bureau dont le secrétariat est identique comme, intimement lié à, ou dominé par le personnel) fera face à des difficultés en représentant honnêtement les intérêts de la ligne verte. Ces difficultés surgissent parce que les personnes prenant les décisions et évaluant leur justesse seront les mêmes que (ou proche) des personnes affectées par ou appliquant effectivement ces décisions. Par exemple, un membre du personnel au nom du bureau peut participer à une décision concernant son propre salaire basé sur une évaluation de son propre rendement. De même, un membre du personnel au nom du bureau pourrait approuver son propre budget, statuer sur son propre salaire ou évaluer son propre programme.

Un bureau qui n'est pas séparé des fonctions de la gestion est dans un état de conflit véritable ou prévisible, parce que des fonctions de la surveillance et de la gestion sont combinées. Un bureau qui est indépendant de la gestion d'autre part, évite la possibilité que ses actions soient motivées par des intérêts autres que ceux de la ligne verte. Dans une ligne verte avec une séparation claire du personnel et de la surveillance, la gestion gère l'organisation au jour le jour, alors que le bureau fixe la politique, exerce le contrôle, et guide l'organisation de façon stratégique. Ceci ne signifie évidemment pas que la gestion, le personnel ou les volontaires n'ont rien à voir avec la stratégie ou que les membres du bureau ne contribuent jamais au quotidien. Ce que signifie cependant qu'il existe une bonne limite mais assez importante d'ailleurs entre ces deux secteurs, qui doivent être identifiées et protégées par les deux parties.

Pour beaucoup de lignes vertes cette affirmation pourrait sembler étrange, puisque le personnel en sait habituellement un peu plus au sujet de la ligne verte que le bureau et est ainsi mieux placé pour fournir une direction stratégique ou pour évaluer les activités et les besoins de l'organisation. Tandis que ceci pourrait être le cas, pour éviter les conflits d'intérêts réels ou perceptibles, tels que détaillés ci-dessus et les conséquences négatives qui s'en suivent, c'est une division

nécessaire et importante qu'il faille maintenir.

L'un des défis relevés par beaucoup de lignes vertes plus jeunes est que le bureau compte souvent grandement sur le directeur exécutif. Dans ces circonstances le fait de donner au directeur exécutif un siège au bureau semble seulement normal. Cependant, de cette façon on brouille la distinction entre la gouvernance et la gestion et on concentre le pouvoir entre les mains d'un seul individu. Une manière semblable à ce sujet est d'inclure le directeur exécutif au bureau en tant que membre non-statutaire. Dans le cas de LifeLine/ChildLine en Namibie par exemple, le directeur, directeur des opérations et des finances repose sur le conseil d'administration, mais tous en tant que membres non-statutaires.

Dans les organismes où le directeur exécutif siège au bureau, c'est de bon usage qu'il se retire des discussions sur des sujets le concernant directement, tels que le salaire et l'évaluation de la performance.

La séparation entre la gestion et la gouvernance est importante indépendamment de la taille de la ligne verte, toutefois elle devient absolument essentielle dès lors que les ressources et la taille d'une ligne verte s'accroissent. Quand des fonds importants sont en jeu et qu'on prend des décisions qui se répercuteront profondément sur les bénéficiaires, il est essentiel d'avoir un bureau indépendant pour une prise de décision efficace et équilibrée. En outre, un bureau actif et indépendant rassure les donateurs, les bénéficiaires, et autres dépositaires que la ligne verte est gérée de façon professionnelle et que les conflits d'intérêts sont évités. Une ligne verte d'assistance directe aux enfants qui aspire à se développer, reconnaît que la durabilité à long terme exige la bonne gouvernance et qu'une étape principale vers ceci est la séparation entre la surveillance et la gestion.

Le bureau fournit des conseils et un appui au directeur exécutif

Pour la bonne marche d'une ligne verte, il est important qu'il y ait un bon rapport entre le bureau et le directeur exécutif. Chaque partie doit jouer un rôle d'appui pour l'autre. La bonne communication est critique. Le directeur exécutif doit fournir au bureau des informations précises et opportunes sur la ligne verte, tandis que le bureau doit être direct et clair dans ses instructions et faire un retour au directeur exécutif. Une bonne relation entre le directeur exécutif et le bureau est la condition sine qua non pour un tel rapport (voir 3.5).

Le bureau évalue le directeur exécutif de façon régulière

Comme faisant partie du retour au directeur exécutif, le bureau devrait régulièrement faire l'autocritique de ses actes, de préférence chaque année. Cette autocritique devrait être basée sur des critères prédéterminés, tels que la description écrite de la tâche et les buts annuels visés. La critique aidera le directeur exécutif à comprendre les attentes du bureau et tous les aspects qui nécessitent une amélioration. La critique est importante pour la mise en place d'une base de compensation et, si nécessaire, pour une documentation à propos des actes insatisfaisants qui pourraient conduire à la révocation. (Voir l'annexe 2 pour un échantillon de formulaire pour les évaluations du directeur exécutif).

Tandis que le président devrait être celui qui dirigera la critique du directeur exécutif, il est important que le bureau dirige l'évaluation dans son ensemble. Une approche consiste pour les membres du bureau à évaluer les actes du directeur exécutif, en utilisant la description des tâches et des objectifs annuels comme repère. Le président peut alors communiquer les résultats de leur évaluation au directeur exécutif, avec des recommandations.

Le directeur exécutif dispose d'une description écrite de ses tâches qui indique des buts clairs et des cibles d'exécution

Il est important pour le directeur exécutif de disposer d'une description de sa tâche parce qu'elle détermine les attentes du bureau à l'endroit du directeur. Sans cela, il peut y avoir ambiguïté au sujet des responsabilités qui lui ont été déléguées par le bureau débouchant ainsi sur un conflit inutile.

Une description de tâches pour les directeurs exécutifs

Les responsabilités qu'on retrouve dans la plupart des descriptions de tâches d'un directeur exécutif comprennent :

- Le recrutement, le renvoi et la surveillance du personnel ;
- Le contrôle et l'évaluation des programmes et des opérations ;
- L'identification, l'acquisition, et la gestion des ressources ;
- La préparation d'un budget annuel ;
- La proposition des politiques et des initiatives stratégiques au bureau ;
- La communication avec les dépositaires ;
- La promotion de l'organisation au sein de la communauté ;
- Le soutien au bureau dans sa tâche.

Le directeur exécutif et le président du bureau ont une bonne relation professionnelle

On dit souvent que l'un des ingrédients les plus importants pour une parfaite organisation est la qualité des rapports entre le président du bureau et le directeur exécutif. Malheureusement, la nature de ces deux instances porte en elle-même les germes de tensions dans les interactions. Notamment, le directeur exécutif est généralement beaucoup plus proche des activités quotidiennes dans l'organisation et sait habituellement bien plus au sujet des bénéficiaires de l'organisation, par conséquent il peut penser qu'il en sait beaucoup plus au sujet de l'organisation que le président du bureau. Cependant, le président est chargé de pourvoir à la direction du bureau, devant lequel le directeur exécutif est responsable, et dirige souvent l'évaluation de la tâche du directeur exécutif. En raison de ces tensions naturelles, il est souvent nécessaire que le président et le directeur exécutif fassent des efforts conscients pour construire et consolider leur rapport dans l'intérêt supérieur de l'organisation.

Les pratiques et les procédures formelles qui peuvent réduire au minimum le conflit entre le président du bureau et le directeur exécutif

L'un des moyens les plus efficaces pour minimiser le conflit entre ces deux instances consiste à fixer les pratiques ou les procédures formelles ; cela permet aux deux personnes dans les actes de faire la distinction entre les problèmes de l'organisation et les problèmes personnels. Les suggestions suivantes sont fournies pour aider à garantir de très bons rapports entre le président du bureau et le directeur exécutif par la mise en place de pratiques et de procédures formelles.

- Avoir une description écrite des tâches qui identifie clairement les rôles et les responsabilités du directeur exécutif et du président ;
- Avoir des procédures clairement écrites et approuvées pour évaluer le directeur exécutif et une approche qui assure une entrée forte du président ;
- Avoir des sessions régulières de formation du bureau qui passent en revue les rôles du président du bureau et du directeur exécutif ;
- Quand il y a un nouveau président de bureau ou un cadre supérieur qui est introduit dans l'organisation, tous les deux devraient se rencontrer pour discuter de la façon dont ils peuvent ?
- Des ordres du jour pour des réunions de bureau devraient être développés mutuellement par le président du bureau et le directeur exécutif ;
- Faire tourner le poste de président du bureau à un rythme de quelques années seulement pour se procurer de nouvelles et fraîches perspectives dans le rôle ;
- Développer des présidences de bureau en ayant des vice-présidents pendant une année avant qu'ils deviennent présidents du bureau ;
- Le directeur exécutif et le président du bureau ne devraient jamais cacher l'information au reste du bureau. Les membres du bureau peuvent décider de conserver certaines informations confidentielles parmi les membres du bureau et de ne pas en parler au directeur exécutif, mais ces occasions devraient être très rares. Le directeur exécutif ne devrait jamais cacher l'information au bureau - tous les membres du bureau ont un droit d'accès à toutes les informations sur l'organisation.

Adapté de : www.managementhelp.org/chf_exec/ed_chair.htm

Le bureau délègue la responsabilité au directeur exécutif

Le bureau dispose de l'autorité pour orienter et surveiller la ligne verte d'assistance directe aux enfants. Mais il se réunit seulement de façon occasionnelle, et ses membres sont souvent des gens occupés travaillant de façon volontaire. Pour faire face à de telles contraintes pratiques, l'une des façons les plus importantes par lesquelles le bureau exécute ses tâches consiste à déléguer son autorité au directeur exécutif.

De cette façon le bureau n'abandonne aucune de ses propres responsabilités pour la mise en place de la politique, pour fournir la direction stratégique, ou exercer le contrôle. Il demeure l'autorité principale de prise de décision, et le directeur exécutif est responsable devant le bureau pour ses

actes. Cependant dans des limites fixées par le bureau, le directeur exécutif est libre de gérer la ligne verte comme cela lui convient, prenant des décisions importantes sur une base quotidienne. Le bureau maintient son autorité et protège le directeur exécutif en s'assurant que les documents de base reflètent clairement les pouvoirs qu'il délègue. Comme mentionné précédemment, cette délégation peut également être présentée dans une description sous la forme écrite pour le directeur exécutif.

La clarification du rapport entre le bureau et le directeur exécutif aide à raffermir la collaboration entre les deux parties. Il empêche également le bureau de confier trop de responsabilités au directeur exécutif ou au cas échéant, de chercher à gérer les choses au restreint.

3.6 L'intégrité du bureau

Le bureau procède à des prises de décision bien renseignée

La prise de décision appropriée dépend de deux facteurs : l'information précise et la capacité de s'en servir. Les membres du bureau ont besoin d'informations complètes et appropriées, et tout aussi important, ils doivent savoir les utiliser pour diriger et renforcer l'organisation. Les membres du bureau devraient demander au personnel de les aider à se préparer pour les réunions en leur fournissant des matériaux concis soigneusement choisis bien à l'avance. Le personnel peut aider à informer les membres du bureau en fournissant des informations générales de temps en temps. Les membres du bureau ne devraient pas se gêner pour demander au personnel des informations supplémentaires ou différemment présentées s'ils jugent cela nécessaire pour formuler des jugements poignants. D'ailleurs, les bureaux ne devraient pas compter sur le personnel comme source d'informations unique : ils doivent rechercher d'autres avis et perspectives pour s'assurer qu'ils sont en train de cerner tout le problème. Chaque membre du bureau est censé avoir consulté toutes les ressources de base avant de prendre part aux réunions. Ainsi, les réunions deviendront des cadres de discussions et de prises de décisions actives plutôt qu'une présentation ennuyeuse d'informations que les membres du bureau peuvent facilement lire à leur niveau.

Le conseil est directement informé des besoins des dépositaires primaires de la ligne verte d'assistance directe aux enfants

En tant qu'ultimes bénéficiaires des lignes vertes, les structures doivent être en place pour s'assurer que les enfants peuvent entrer dans la direction de l'organisation. Il est important de garantir la participation à ce niveau, car cela témoigne du fait que les enfants influencent les décisions qui formulent et fixent les paramètres des activités au niveau opérationnel.

L'implication des enfants dans le conseil d'administration : le National Runaway Switchboard, aux Etats-Unis

Le conseil d'administration compte vingt membres. Une jeune personne de moins de dix-huit est élue au bureau chaque année pour un mandat d'un an et associée à un tuteur. Ce jeune est également affecté à un des Comités permanents du bureau et est formé pour travailler avec les médias sur des aspects politiques. Le conseil d'administration a l'avantage de recevoir le retour direct et immédiat de la part des enfants et des jeunes au cours de leurs grandes réunions et des réunions de comité. En outre, le National Runaway Switchboard possède en son sein un Comité Consultatif pour la Jeunesse.

Extrait du manuel de pratique de CHI, *un guide de pratique en matière de participation d'enfant dans Les lignes vertes d'assistance directe aux enfants.*

Comité consultatif des enfants /bureau consultatif des plus jeunes : La ligne verte d'Irlande/ Société Irlandaise pour la Prévention des Enfants contre la Cruauté (ISPCC), Irlande

Chaque région/service au sein de l'ISPCC/Childline dirige un Comité Consultatif d'enfants. C'est un groupe de jeunes personnes qui se réunissent régulièrement (habituellement une fois tous les deux mois) et entreprennent un certain nombre d'activités telles que la campagne, la collecte de fonds, l'approbation de politique et la prise de décision. Des représentants de chaque comité sont votés par leur comité pour participer au bureau consultatif des plus jeunes, qui se réunit par trimestre pour conseiller le bureau de l'ISPCC/Childline sur n'importe quelles décisions politiques. Les membres sont recrutés dans des écoles, des groupes de la jeunesse, des contacts personnels, et ayant travaillé avec l'ISPCC en tant que client. Pour protéger l'anonymat des utilisateurs de la ligne verte, on ne sait pas si les membres du Comité sont également des utilisateurs du service.

Extrait du manuel de pratique en matière de CHI, *un guide de pratique en matière de participation des enfants dans les lignes vertes d'assistance directe aux enfants.*

Les différents membres du bureau ont une vision claire de leur rôle et de leurs responsabilités

Bien que les membres du bureau forment un seul bloc au sein de la direction, ils ont tous des tâches individuelles également. En accomplissant ces tâches, ces membres du bureau sont censés assister régulièrement aux réunions, contribuer activement aux discussions, et placer les intérêts de la ligne verte au-dessus de tout autre intérêt personnel ou professionnel.

Un ensemble détaillé d'attentes écrites peut aider les différents membres du bureau à comprendre leur tâche et voir comment mieux l'accomplir. Au delà de ces fonctions de base, les bureaux

peuvent déléguer des tâches additionnelles et spécifiques aux différents membres. L'expert financier qui siège au bureau, par exemple, pourrait être autorisé à jeter un coup d'œil sur la préparation du budget annuel, ou on pourrait accorder une large autorité au juriste du bureau pour qu'il ait une idée des affaires juridiques de la ligne verte (si elle est légalement constituée). Une telle délégation doit être clairement faite par le bureau et ne devrait pas être automatiquement assumée en se basant sur les qualifications professionnelles des différents membres du bureau. Il n'est cependant pas suffisant, pour les membres du bureau de limiter leur service au sein du bureau rien qu'aux services professionnels de leur spécialité. La première tâche et d'ailleurs la plupart importante de chaque membre du bureau est de contribuer à la prise de décision collective du bureau dans l'ensemble.

En dépit de leurs bonnes intentions, il est parfois difficile pour les membres du bureau qui sont profondément engagés dans l'organisation de se rappeler qu'ils n'ont aucune autorité personnelle en dehors de leur participation au bureau. Le membre du bureau qui s'engage volontairement à participer aux activités de la ligne verte, par exemple, ne devrait pas être autorisé à dire au personnel ou au directeur ce qu'il doit faire tout simplement parce qu'il est membre du bureau. Le directeur exécutif, travaillant avec le président, voudra s'assurer que les membres du bureau comprennent la nature de leur autorité et n'outrepassent pas ses limites en essayant de contrôler directement la ligne verte.

Une description de tâche pour les membres du bureau

Une description de la tâche peut aider les membres du bureau à comprendre comment se comporter au sein du bureau et privilégier leurs activités. C'est aussi un bon moyen pour permettre aux nouveaux membres de cerner ce qu'on attend d'eux. Cela peut comprendre :

1. Connaître et soutenir la mission de la ligne verte ;
2. Assister régulièrement aux réunions du bureau ;
3. Se préparer d'avance pour les réunions ;
4. Maintenir la confidentialité ;
5. Offrir une conduite bien renseignée et impartiale ;
6. Eviter les ordres du jour spéciaux et les conflits d'intérêts ;
7. Participer aux événements spéciaux et en commissions ;
8. Soutenir le directeur exécutif ;
9. Prendre part au développement des ressources ;
10. Promouvoir la ligne verte dans la communauté.

Le bureau fixe les objectifs annuels et ses plans d'action

Simplement parce que la ligne verte d'assistance directe aux enfants développe un plan de fonctionnement pour l'année, le bureau devrait fixer des objectifs annuels pour lui-même. Ces buts peuvent en rapport avec le développement même du bureau ou peuvent être structurés autour de besoins plus grands de la ligne verte, tels que ceux décrits dans un plan stratégique.

Les sessions annuelles pour fixer des objectifs du bureau captivent le bureau sur ses objectifs stratégiques et l'empêchent de s'enliser dans la routine. Les bureaux à succès constatent qu'un programme régulier des activités fréquentes, y compris l'approbation du budget, l'évaluation du programme, et la critique du directeur exécutif, l'aident à structurer son travail efficacement. Le président s'assure que ces activités régulières s'intègrent aux ordres du jour de réunion et le bureau passe périodiquement en revue ses objectifs annuels.

Les activités du bureau à programmer annuellement

Le fait d'avoir un cycle régulièrement programmé des activités rassurera sur le fait que votre bureau ne laisse aucune tâche importante s'échapper. Il faut penser à mettre ces détails dans un calendrier permanent :

- L'évaluation du directeur exécutif ;
- L'approbation du budget annuel ;
- La nomination et l'orientation des nouveaux membres du bureau ;
- La formulation des objectifs annuels de bureau ;
- L'évaluation et la mise à jour du plan stratégique ;
- Les activités de collecte de fonds du bureau ;
- L'auto-évaluation du bureau.

Les membres du bureau ont des périodes limitées pour siéger au bureau

La mise en place de périodes limitées est une bonne manière de s'assurer que de nouvelles idées, l'enthousiasme et de nouvelles personnes entreront au bureau de façon ordonnée. Cependant, il y a également des défis qui doivent être relevés quand il y a des périodes limitées, plus particulièrement lorsqu'il s'agit de trouver un groupe de personnes qualifiées et disposées pour le bureau. La meilleure manière de surmonter ceci est la possession d'un processus efficace de recrutement pour de nouveaux membres du bureau (voir la section 3.7).

Les membres du bureau ne sont pas payés pour leurs services

La disposition d'un membre du bureau à servir sur une base volontaire est la preuve de son engagement au service de la ligne verte et prouve qu'il n'est pas motivé par l'intérêt personnel. Lorsque les membres du bureau ont des salaires, et reçoivent d'autres avantages matériels parce qu'ils siègent au bureau, des conflits d'intérêts réels et perceptibles surgissent, des situations où l'intérêt personnel pourrait prévaloir sur l'intérêt de la ligne verte et des bénéficiaires. Le principe d'adhésion au bureau sans rémunération est une caractéristique déterminante au sein des O.N.G, et a contribué considérablement à la confiance publique en ce secteur. Tandis que toutes les lignes vertes d'assistance directe aux enfants ne sont pas des O.N.G, elles sont toutes gérées dans l'intérêt de tous, alors le fait de s'assurer que les membres du bureau ne reçoivent aucun avantage personnel en siégeant au bureau est un principe important à respecter.

Le conseil a mis en place et applique une politique de conflit d'intérêts

Plutôt que de laisser des sujets d'éthique à l'appréciation personnelle, toutes les lignes vertes devraient adopter une politique de conflit d'intérêts. En instituant une politique de conflit d'intérêts, le bureau augmente la réputation de la ligne verte en matière de responsabilité et de transparence et peut aider à attirer de nouvelles ressources. C'est également un guide pour traiter des situations qui ont la possibilité de dépeindre négativement sur la ligne verte ou les individus qui y sont rattachés. Il y a conflit d'intérêt quand un individu est confronté à des choix de concurrence qui sont susceptibles d'affecter la prise de décision. Une situation de conflit d'intérêts ne signifie pas automatiquement qu'un individu a fait quelque chose de mauvais. Le danger pourrait être l'apparence plutôt qu'un véritable méfait. Le conflit d'intérêt peut impliquer n'importe qui, mais il est particulièrement fréquent dans les bureaux de direction dont les membres sont des personnes influentes ayant beaucoup d'attaches dans la communauté.

Les cas de conflit d'intérêt pour une ligne verte pourraient comprendre :

- Quand un membre du bureau est également le directeur exécutif d'une organisation concurrente de la ligne verte d'assistance directe aux enfants pour des fonds ;
- Quand un membre du bureau obtient un prêt sans intérêt de la ligne verte d'assistance directe aux enfants, ou de l'organisation qui dirige la ligne verte ;
- Quand le conjoint d'un membre du bureau est engagé pour prêter des services professionnels à la ligne verte ;
- Quand un membre du conseil est lié à un membre du personnel.

Une politique de conflit d'intérêts aide le bureau à surveiller le comportement au sein de la ligne verte et à traiter avec impartialité les situations auxquelles les intérêts multiples d'un individu se trouvent confrontés. La politique inclut typiquement une exigence pour la pleine révélation des conflits potentiels ou réels et l'abstention de décisions dans lesquelles un individu a un intérêt personnel. Beaucoup de bureaux exigent chaque année à leurs membres la signature de dispositions de déclaration de conflits d'intérêt. La politique devrait s'étendre aux employés, aux volontaires, tout comme aux membres de famille, aux partenaires économiques, et autres associés proches. Bien sûr, ce n'est suffisant pour une politique d'exister simplement sur papier. Pour être efficace, le bureau doit s'assurer que la politique est appliquée.

Déclaration de politique d'intérêts : Le Kids Help Phone au Canada

“Tout Directeur qui est d'une façon ou d'une autre, soit directement ou indirectement, intéressé par un contrat ou un acte ou un contrat ou un acte proposé avec le KHP doit déclarer un tel intérêt le plus tôt possible et se retirera de la discussion concernant cette question et ne votera donc pas à ce propos. Un intérêt indirect devra comprendre, sans en être limité, l'intérêt d'un partenaire économique, une personne employée dans les mêmes affaires et un autre membre du ménage du Directeur. Soumis aux dispositions de la Loi et aux dispositions s'y rapportant, si un acte ou un contrat est approuvé par le Bureau ou le Comité Exécutif, aucun Directeur ne sera frappé d'incapacité par le bureau de signer un contrat avec KHP et aucun contrat ou acte n'entre en vigueur avec ou au nom de KHP avec tout Directeur ou dans lequel tout Directeur est de quelque façon intéressé, susceptible de relever de KHP ou d'aucun de ses Membres ou créanciers pour le bénéfice tiré d'un tel contrat ou acte parce que ce Directeur en question assume cette responsabilité ou le rapport fiduciaire qui s'y rapporte.

“ Les Règles de Procédure ”, Kids Help Phone

Le bureau a convenu d'un code de bonne conduite pour ses membres et les actions à entreprendre si les conditions ne sont pas remplies

La rédaction d'un code de bonne conduite est une bonne manière de penser aux valeurs que votre ligne verte défend et la manière dont elles sont réalisées dans les actes quotidiens. L'existence d'un code montre que votre ligne verte a le courage de fixer des normes de comportement et de fonder sa réputation sur elles. Bien sûr, cela est seulement possible si le code fait plus qu'exister sur papier. Il faut donc le distribuer à tous les membres du personnel et aux volontaires et le publier. Ensuite votre bureau, en collaboration avec le directeur exécutif, doit s'assurer que le code de bonne conduite est pris au sérieux au sein de toute votre ligne verte et est appliqué.

Un code de bonne conduite devrait être une initiative du bureau, bien que sa rédaction même doive relever du bureau et du personnel ou du personnel qui implique un certain nombre des dépositaires de la ligne verte. La discussion du contenu du code est un moment propice pour le bureau, le personnel principal et les dépositaires de se réunir et d'identifier les valeurs et les objectifs qu'ils ont en commun. À un moindre degré, le code devrait tenir compte de :

- La mission de la ligne verte ;
- La responsabilité et la transparence ;
- L'utilisation des ressources ;
- La direction du bureau ;
- Les procédures de gestion ;
- Le fait d'éviter de conflit d'intérêt.

Voir l'annexe 2 pour les étapes détaillées pour la conception d'un code d'éthique.

3.7 La critique du bureau et son renouvellement

Le bureau évalue ses actes de façon régulière

Etant le corps qui s'assure que les ressources de la verte ligne sont effectivement utilisées au service de la mission, le bureau tient le personnel responsable de la bonne gestion et de la mise en œuvre du programme. Cependant, à leur tour ils doivent également se tenir responsables de la qualité de gouvernance de la ligne verte d'assistance. Ainsi en plus de surveiller l'évaluation de la gestion, le bureau doit également conduire des critiques périodiques de ses propres opérations et activités.

Les autocritiques annuelles de l'efficacité du bureau ont émergé comme un indicateur principal de la bonne conduite de l'organisation à travers les secteurs publics, privés et sans but lucratif. Il est de bonne pratique que le bureau définisse annuellement ses fonctions, identifie la mise en œuvre par rapport aux objectifs qu'il s'est lui-même fixés, et suggère des actions pour leur parfaite mise en œuvre.

En plus d'offrir l'opportunité d'évaluer la manière dont le bureau progresse par rapport aux buts et aux cibles, l'autocritique offre également l'opportunité au bureau de passer en revue sa capacité en tant qu'organe collectif de gouvernance et d'identifier s'il y a un besoin de qualifications ou de capacités additionnelles.

Certaines des questions qu'une ligne verte d'assistance directe aux enfants pourrait envisager de poser au cours d'une autocritique :

- Les discussions du bureau sont-elles bien préparées et bien dirigées ?
 - Sont-elles basées sur les sujets les plus pertinents ?
 - Les sous-comités travaillent-ils comme ils devraient et entretiennent-ils le rapport approprié avec le reste du bureau ?
 - Les directeurs pensent-ils que leurs compétences sont utilisées et leur contribution est-elle appréciée ?
 - Comment le Président joue-t-il son rôle ?
 - Quelle est la qualité du rapport entre le bureau et la gestion ?
 - Quel est l'état des rapports avec les bailleurs de fonds, les bénéficiaires et les autres dépositaires ?
 - Le plan stratégique est-il bien conforme au travail dans l'organisation ?
 - Les indicateurs principaux et les procédés de procès-verbal aident-ils assez bien le bureau dans son rôle de surveillance ?
 - Toutes les qualifications, tous les dépositaires et la diversité nécessaires sont-ils représentés sur au bureau ?
-

Un processus est mis en place pour recruter de nouveaux membres de bureau

Le bureau joue un rôle crucial dans la gouvernance d'une ligne verte d'assistance, ainsi quand de nouveaux membres sont recrutés, il est important qu'un processus approprié soit mis en place pour mettre la main sur la meilleure personne pour le travail. Autrement, les lignes vertes d'assistance trouveraient que le recrutement est fait par celui que le bureau connaît, plutôt qu'à l'issue d'un processus concurrentiel visant à trouver le candidat le plus qualifié. Il est important pour le processus que la ligne verte ait des critères établis pour orienter le choix, que le recrutement soit entrepris sur la base du mérite et qu'il y soit établi des procédés formels de candidature et d'entretien. Il n'y a aucune raison qu'un membre du bureau ne soit pas recruté dans les mêmes conditions qu'un autre membre du personnel.

Les étapes que vous pourriez souhaiter adopter pour le recrutement de nouveaux membres du bureau

Étape 1 : Selon le nombre de nouveaux membres du bureau qu'on recrute, vous pourriez souhaiter installer un Comité de Développement de Bureau ou un Comité de Recrutement pour diriger le processus.

Étape 2 : Développer un ensemble de critères pour choisir les membres du bureau, ceci aidera à guider le choix et également à prouver que vous savez quand vous avez trouvé les personnes qu'il faut.

Les qualités que vous pourriez rechercher comprennent :

- La compréhension de vos dépositaires et de leurs besoins ;
- La passion pour les droits des enfants ;
- Une bonne volonté de consacrer son temps aux réunions de bureaux, aux réunions de comité, aux sessions de planification, aux événements spéciaux ;
- Bon travail d'équipe dans un groupe ;
- Quelqu'un qui a une bonne capacité d'écoute, qui est réfléchi au sujet des problèmes.

Dans les cas où des aptitudes spécifiques sont nécessaires (dans le domaine des finances, de la justice, etc.) ces aptitudes devraient être prises en compte en plus des qualifications que vous créez pour tous les membres du bureau. Le fait d'avoir ces qualités fondamentales leur sera essentiel pour exécuter leur tâche, indépendamment de leurs qualifications personnelles.

Étape 3 : Recruter un groupe de candidats pour chaque poste. Vous pourriez être sur le point de recruter trois nouveaux membres. Il faudra les recruter dans le même temps, en recherchant un groupe de bons candidats pour chaque poste - simplement comme vous le souhaitez pour un emploi rémunéré. Ceci exige que vous rendiez public le fait que vous recherchez de nouveaux membres pour le bureau.

Étape 4 : Mettre en place un processus de candidature et d'entretien.

Un procédé d'installation existe pour les nouveaux membres du bureau

Un procédé efficace d'installation des nouveaux membres du bureau est crucial pour s'assurer qu'ils sont convenablement préparés pour leur nouveau rôle au sein de la ligne verte d'assistance directe aux enfants. C'est une occasion importante pour les rendre conscients de leurs responsabilités en tant que membres du bureau et de les informer des activités principales et des plans de la ligne verte. L'installation ou l'orientation est habituellement effectuée par le Président du bureau et le directeur exécutif, et devrait impliquer tous les membres du bureau et les principaux cadres du personnel à un certain point du processus. La Fondation ChildLine en Inde et le Kid's Help Phone au Canada organisent toutes les deux des réunions en tête-à-tête pour les nouveaux membres du bureau, l'équipe de cadres supérieurs et tout autre personnel essentiel. En outre, ce Kid's Help Phone fournit également à de nouveaux membres du conseil un manuel d'installation et une présentation d'introduction de deux heures et demi.

Les sujets qui devraient être pris en compte au cours de l'installation de nouveaux membres du bureau sont :

- La mission, la vision et les valeurs de la ligne verte d'assistance directe aux enfants ;
- L'historique des lignes vertes d'assistance ;
- Les rôles et responsabilités du bureau et du personnel ;
- Le plan d'action du bureau qui programme les activités principales ;
- L'organigramme, y compris la liste des comités actuels et futurs ;
- L'examen de la situation financière ;
- Un aperçu du plan stratégique ;
- Les détails sur la façon dont le bureau dirige ses réunions.



4. L'Autocritique de la Bonne Gouvernance et de la Responsabilité

On peut répondre à chacun des rapports ci-dessous par **“oui”**, **“partiellement”**, **“non”** ou **“je ne sais pas”**. L'évaluation ne fournit pas d'équilibre sur la responsabilité ou la bonne gestion de votre organisation. Elle est conçue pour servir de point de départ pour la discussion au sein de votre équipe à propos des : secteurs où l'organisation est bien gérée et pas aussi bien (si oui et partiellement) ; les changements nécessaires pour accroître la responsabilité de votre organisation (si non) ; et les secteurs où il y a un besoin de meilleur partage de l'information avec l'organisation (si je ne sais).

Dans la dernière colonne vous trouverez les sources pour plus d'informations sur ce point précis dans la partie principale de ce guide.

QUI	NON	Partiellement	Je ne sais pas	Question	Référence dans le guide
Principes minima de bonne gouvernance et de responsabilité à l'échelle d'une					
				1. Notre ligne verte possède des documents de base qui identifient clairement les structures de gouvernance	3.1
				2. Notre ligne verte compte un bureau ou d'autres structures de direction	3.1
				3. Notre ligne verte possède une feuille de route qui est sue au sein de l'organisation et connu de tout le monde	3.1
				4. Notre ligne verte possède un plan stratégique avec des buts, des objectifs et cibles assez clairs	3.1
				5. Notre ligne verte a rédigé un rapport annuel qui est largement diffusé	3.4
				6. Notre ligne verte détient des comptes audités chaque année	3.1
				7. Notre ligne verte a mis en place une politique de gestion des risques	3.1
				8. Notre ligne verte a un procédé régulier de planification qui fonctionne de manière participative	3.1
				9. Notre ligne verte entreprend des évaluations régulières des programmes et des projets et inclut l'apprentissage dans le processus de planifications	3.1

QUI	NON	Partiellement	Je ne sais pas	Question	Référence dans le guide
Les rôles et responsabilités du bureau					
				10. Notre bureau a un ensemble clair de règles pour son propre fonctionnement	3.2
				11. Notre bureau met l'accent sur la stratégie, la politique et la surveillance de la ligne verte	3.2
				12. Notre bureau approuve les finances de la ligne verte et s'assure que les contrôles financiers sont acceptés et exécutés.	3.2
Le fonctionnement du bureau					
				13. Notre bureau détient un ensemble clair des règles de son propre fonctionnement	3.3
				14. Notre bureau se réunit de façon régulière et planifiée	3.3
				15. Tous les membres du bureau assistent aux réunions de façon régulière	3.3
				16. Notre bureau conserve les procès-verbaux de toutes ses réunions et les décisions sont partagées avec le personnel et l'opinion publique de façon appropriée	3.3
				17. Notre bureau a un Président désigné et d'autres bureaucrates	3.3
				18. Le directeur exécutif n'est pas le Président	3.3
				19. Le bureau reflète la diversité raciale et culturelle du pays	3.3
La prise de décision au sein du bureau					
				20. Notre bureau prend les décisions de façon collégiale	3.4
				21. Aucun membre du bureau n'a de droits de vote spécial (permanent)	
				22. Le directeur exécutif et les autres membres du personnel n'ont pas de droits de vote au sein du bureau	
Les rapports entre le bureau et la gestion					
				23. Notre ligne verte a une claire séparation de gouvernance et de fonctions de gestion	3.5
				24. Notre bureau fournit des conseils et soutient l'administration centrale	3.5

QUI	NON	Partiel- lement	Je ne sais pas	Question	Référence dans le guide
				25. Notre bureau supervise, soutient et évalue les tâches du directeur exécutif de façon régulière	3.5
				26. Notre directeur exécutif détient une description écrite de sa tâche qui souligne les buts clairs et les cibles d'exécution	3.5
				27. Notre directeur exécutif et le Président du bureau entretiennent de bons rapports professionnels	3.5
				28. Notre bureau délègue la responsabilité au directeur exécutif	3.5
L'intégrité du bureau					
				29. Notre bureau procède à une prise de décision bien renseignée	3.6
				30. Notre bureau est directement informé des besoins du groupe primaire de dépositaires de la ligne verte	3.6
				31. Les différents membres du bureau ont une compréhension claire de leur rôle et de leurs responsabilités	3.6
				32. Notre bureau a des buts annuels clairs et un plan d'action qu'il se fixe	3.6
				33. Les membres du bureau ont des termes limités pour y siéger	3.6
				34. Les membres du bureau montrent un engagement pour les causes de la ligne verte et de ses tâches	3.6
				35. Les membres du bureau ont des aptitudes propres et une connaissance qu'ils peuvent utiliser pour faire progresser la ligne verte	3.6
				36. Les membres du bureau ne sont pas rémunérés pour leurs services et ne retirent aucun gain de leur adhésion	3.6
				37. Notre bureau a mis en place et renforcé une politique de conflit d'intérêts	3.6
				38. Notre bureau a fixé un code de bonne conduite pour ses membres et des actions à entreprendre si celles-ci ne sont pas entreprises	3.6
La critique et le renouvellement du bureau					
				39. Notre bureau évalue ses actes de façon régulière	3.7
				40. Un système est mis en place pour le recrutement de nouveaux membres	3.7
				41. Un procédé d'installation a lieu pour les nouveaux membres du bureau	3.7
				TOTAL	

Annexe 1

Exemple de formulaire d'évaluation du Directeur Exécutif

	Taux	Poids	Score
<p>Finances :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de perte de fonds de roulement ; pas de prolongement de difficultés juridiques ; ▪ Develops realistic budgets and stays within them. Maintains needed cash flow. Receives a "clean" financial audit. <p>Les observations :</p>			
<p>Salaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecter suffisamment de revenus pour atteindre les objectifs clefs du programme ; ▪ Maintenir ou établir un équilibre financier conforme à la ligne politique de l'organisation. <p>Les observations :</p>			
<p>Les Ressources Humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maintenir ou accroître la productivité du personnel ; ▪ Maintenir les organismes volontaires efficaces et suffisants ; ▪ Pas de renversement indu du personnel ; pas de plaintes continues du personnel. <p>Les observations :</p>			
<p>Les programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maintenir et répandre les programmes par plans ; ▪ Les évaluations du programme témoignent de leur effectivité ; ▪ Atteindre les objectifs du programme annuel. <p>Les observations :</p>			
<p>Les commodités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maintenir l'ambiance professionnelle et un environnement de travail sain. <p>Les observations :</p>			
<p>La planification et la Gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place un rapport clair de mission et un plan stratégique ▪ Maintenir un conseil actif conduira à une bonne gouvernance de l'organisation. <p>Les observations :</p>			

(Source : www.managementhelp.org/boards/edvalfrm.htm)

En plus de la description du travail du directeur exécutif, d'autres informations susceptibles de vous aider dans le processus d'évaluation peuvent comprendre :

- Votre plan stratégique et votre plan d'affaire ;
- Les comptes rendus réguliers du directeur exécutif au conseil ;
- Les objectifs annuels du directeur exécutif, avec des comptes rendus sur l'avancement ;
- La réaction de l'extérieur sur l'organisation et sur la performance du directeur exécutif ;
- Les indicateurs de performance de l'organisation.

Annexe 2

Une Liste de contrôle pour l'Établissement d'un Rapport des Valeurs et un Code de Conduite

Étape 1 : Dire qui devrait être impliqué dans le processus. Rassurer vous d'inclure le personnel et le conseil. D'autres importants actionnaires comprennent des donateurs majeurs, des volontaires et des bénéficiaires du programme, chacun d'eux apportera des perspectives différentes et précieuses.

Étape 2 : Focaliser vos premiers efforts sur l'établissement d'un rapport de valeurs, qui vous servira plus tard de fondement pour un code de conduite :

- convoquer un groupe d'actionnaires pour établir une liste qui puisse être comprise dans votre Ligne Verte d'Assistance Directe. Inviter le groupe à répondre aux questions suivantes :
 1. Quelles valeurs sont particulières à la mission de votre Ligne Verte d'Assistance Directe aux enfants ?
 2. Quelles valeurs doivent avoir chaque organisation telle que la notre et la société en général ?
 3. Quelles valeurs devraient guider les opérations de la Ligne Verte d'Assistance Directe aux Enfants et la conduite du personnel, du conseil et des volontaires ?
- Tirer des exemples de rapports des valeurs d'autres organismes comme modèles ;
- Développer le consensus autour des valeurs que les actionnaires croient très importants pour votre Ligne Verte d'Assistance Directe aux Enfants. Les résumer aux principales valeurs.
- Organiser un petit comité pour mettre sur papiers les idées ;
- Convoquer à nouveau les actionnaires à réviser et revoir l'état nécessaire ;
- Amener le conseil des directeurs à nous approuver.

Etape 3 : En utilisant le rapport des valeurs de la Ligne Verte d'Assistance Directe aux Enfants comme base, il faut penser la manière de développer une ligne de conduite décrivant la manière de les mettre en pratique. Le document qui en résultera sera une compilation de principes, pas un détail des pratiques opérationnelles.

- Utiliser des modèles de codes d'autres Ligne Verte d'Assistance Directe aux Enfants (ou d'organisations semblables) comme une référence pour le développement de votre propre code ;
- Convoquer un groupe d'actionnaires pour décider des éléments importants que votre code devrait contenir, tels que :
 1. Intégrité personnelle et professionnelle ;
 2. La mission
 3. La gouvernance
 4. Les pratiques de gestion ;
 5. Le conflit d'intérêt ;
 6. L'acquiescement juridique ;
 7. Le responsable de l'intendance des ressources et de l'aperçu financier ;
 8. La responsabilité et la transparence ;
 9. L'évaluation du programme ;
 10. L'inclusive et la diversité ;
 11. L'intégrité dans la collecte des fonds ;
 12. D'autres domaines d'importance particulière à votre Ligne Verte.
- Durant le processus, consulter régulièrement votre rapport des valeurs pour s'assurer qu'il est suivi dans le code de conduite ;
- Détacher une équipe et amener tous les actionnaires à réviser le jet pour s'assurer qu'ils peuvent le supporter ;
- Se rassurer que le code est approuvé par le conseil des directeurs ;
- Etablir un système pour assurer une révision régulière d'adhésion au code. Désigner un comité de direction qui aura une responsabilité de supervision en conformité avec le code.

Source : www.independentsector.org_issues_ethics_code_checklist.html

Annexe 3

Des exemples de potentielles zones à risques pour les Lignes Vertes d'Assistance Directes aux Enfants, leur potentiel impact et des stratégies d'atténuation (source : www.charity-commission.gov.uk_investigations_charriskapp.asp)

Risque potentiel	Potentiel impact	Etapes pour atténuer le risque
Gouvernance et gestion		
La Ligne Verte d'Assistance Directe aux Enfants manque de direction, de stratégie et de planification	<ul style="list-style-type: none"> ■ La Ligne Verte d'Assistance Directe aux Enfants flotte sans objectifs, priorités, ou plans clairs. ■ Les questions sont adressées par morceaux sans stratégie référence. ■ Les besoins des bénéficiaires ne sont pas complètement remplis. ■ Difficultés de gestion financière. ■ Perte de réputation. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Création d'un plan stratégique qui donne les principaux buts, objectifs et politiques. ■ Création de plans financiers et budgets. ■ Utilisation des plans de travail et les buts. ■ Le contrôle financier et les opérations d'exécution. ■ Réaction des bénéficiaires et des bailleurs de fonds
Le conseil manque d'équipements appropriés ou d'engagement	<ul style="list-style-type: none"> ■ La Ligne Verte d'Assistance Directe aux Enfants a échoué dans son objectif. ■ Les décisions sont prises par le conseil. ■ Les ressentiments ou l'apathie parmi le personnel. ■ Petite somme pour service rendu. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La révision du matériel ■ Un cadre de travail compétent et les descriptions de travail. ■ La formation du conseil. ■ Les processus de recrutement.
Le conseil est dominé par une ou deux personnes, ou par des personnes connectées	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le conseil ne peut pas opérer effectivement comme un corps stratégique. ■ Des décisions sont prises hors du conseil. ■ Les conflits d'intérêt. ■ Poursuite d'ordre du jour personnel. ■ La culture du secret ou de la déférence. ■ Mécanisme de contrôle dérogatoire arbitraire. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Considérer la structure du conseil et leur indépendance. ■ Les mécanismes se sont accordés pour traiter les conflits d'intérêt. ■ Les processus de recrutement et de nomination et leur validité constitutionnelle. ■ Les procédures des réunions et les prises de décisions.
Les membres du conseil bénéficient de la Ligne Verte d'Assistance Directe aux Enfants (par exemple : la rémunération)	<ul style="list-style-type: none"> ■ La réputation, la morale et l'éthique. ■ L'impact sur tout le contrôle environnant. ■ Les conflits d'intérêt. ■ Action de régularisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ S'assurer l'autorité légale pour le paiement ou bénéfice. ■ Considérer les arrangements alternatifs du personnel. ■ Les termes et procédures à autoriser/les dépenses et paiements approuvés. ■ Les procédures et méthodes à établir pour la conduite d'une bonne rémunération. Séparé de 'l'intéressement' des membres du comité par exemple : la rémunération du comité.
Les conflits d'intérêt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une organisation incapable de poursuivre ses propres intérêts et ordre du jour. ■ Les décisions peuvent ne pas être basés sur des considérations pertinentes. ■ L'impact ou la réputation. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Protocole pour révéler les potentiels conflits d'intérêt. ■ Des procédures pour prendre certaines décisions. ■ Des procédures de recrutement et sélection.

Risque potentiel	Potentiel impact	Etapas pour atténuer le risque
La structure de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Manque de courant et pauvres procédures de prises de décision. ■ Eloignement des activités opérationnelles. ■ Incertitude concernant les rôles et devoirs. ■ Les décisions prises à un niveau inapproprié ou une bureaucratie excessive. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une charte claire de l'organisation, compréhension des rôles et devoirs. ■ La délégation et le contrôle consistant avec une bonne pratique et les besoins institutionnels ou juridiques. ■ Révision de la structure et le changement constitutionnel.
Perte de personnel clef	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'expérience ou perte d'habileté. ■ L'impact opérationnel sur les projets clefs et les priorités. ■ Perte de la base des contacts et de connaissance corporative. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ la planification de la succession. ■ La documentation des systèmes, plans et projets. ■ Des programmes de formation. ■ Noter les périodes et affaires. ■ Les procédures de recrutement.
Compte rendu au conseil (ponctualité, dans le temps et pertinence)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des informations inadéquates conduisant à un mauvais processus de prise de décision. ■ L'échec du conseil à remplir ses fonctions de contrôle. ■ Le conseil devient loin et mal informé. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ établissement des objectifs et les procédures de budgétisation ■ Un rapport de projet ponctuel et dans le temps ■ Un rapport financier ponctuel et dans le temps. ■ Véritable projet d'évaluation et les procédures d'autorisation. ■ Contact régulier entre le conseil et leurs directeurs.
Risque opérationnel		
Risque de contrat	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les termes et conditions onéreux. ■ L'ensemble des dettes pour la non exécution. ■ La non-conformité avec la mission. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les procédures d'évaluation du coût par projet. ■ Les procédures d'autorisation. ■ Un conseil professionnel sur les termes et conditions. ■ Les arrangements de contrôle d'exécution. ■ Couverture des risques assurable.
Don de service - satisfaction du bénéficiaire	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les plaintes du bénéficiaire. ■ Perte des jetons de salaire. ■ Perte de contrats significatifs ou demande sur contrat. ■ La négligence des demande. ■ Les risques de réputation. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les procédures de contrôle qualité. ■ Les procédures de plaintes. ■ Repérage de service.
Compétition	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perte de salaire du contrat. ■ Réduction potentielle de collecte de fonds. ■ Profil réduit. ■ Profit des activités de vente. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contrôle d'exécution et qualité de service. ■ Révision du marché et les méthodes de livraison de service. ■ Stratégie de collecte de fonds. ■ Contact régulier avec les bailleurs de fonds. ■ Eveil de conscience public et profil.
Capacité et utilisation des ressources y compris les atouts fixes tangibles.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sous-utilisation/ou manque de bâtiment/bureau. ■ La flore et la désuétude des équipements agissant sur l'exécution opérationnelle. ■ Non correspondance entre les allocations du personnel et les objectifs clefs. ■ Les réserves non utilisées ou mises en compte. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Programme de construction et d'inspection de flore. ■ Programme de réparation et de maintenance. ■ Les budgets de dépenses. ■ Révision efficace.
La collecte des fonds	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les rendements non satisfaisants. ■ Les risques de réputation de campagne ou les méthodes utilisées. ■ Actions des agents et les bailleurs de fonds commerciaux. ■ Conformité avec la loi et la réglementation. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les procédures d'évaluation, de budgétisation et d'autorisation. ■ Révision de conformité régulatrice. ■ Contrôle de l'adéquation des rendements financiers réalisés (comparaisons de repérage). ■ Les procédures de révision des plaintes. ■ Rapport sur l'intendance dans le rapport annuel.

Risque potentiel	Potentiel impact	Etapes pour atténuer le risque
Problèmes d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des disputes d'emploi. ■ Problèmes de santé et de sécurité. ■ Revendication pour blessure, stress, harcèlement, renvoi déloyal ■ Revendication de chance égales. ■ Adéquation de formation du personnel. ■ Problèmes de protection de l'enfance. ■ Basse moralité. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les procédures de recrutement. ■ Les procédures de références et de test de qualification, les descriptions d'emploi, les contrats d'embauche, les procédures des évaluations et de réaction. ■ Développement et formation -emploi. ■ Formation santé et sécurité et contrôle. ■ Examen médical du personnel et les contrôles des besoins juridiques.
Grand renversement du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perte d'expérience ou d'aptitudes techniques. ■ Coûts de recrutement et conduire le temps. ■ Coûts de la formation. ■ L'impact de l'opération sur le moral du personnel et la livraison du service. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interview et les procédures d'évaluation. ■ Saine et ouverte compétition pour la nomination aux postes clefs. ■ Les descriptions de travail, évaluation de performance et réaction. ■ Faire des micro trottoirs. ■ Considérer les taux de paie, de formation, des conditions de travail, de satisfaction de travail.
Les volontaires	<ul style="list-style-type: none"> ■ Compétences et formation. ■ Les procédures d'examen médical et référence. ■ Recrutement et dépendance. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Evaluation de rôle, des compétences. ■ Les procédures d'examen médical : ■ La formation et les procédures de supervision ■ Développement et motivation.
Santé, sécurité et environnement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Blessure du personnel. ■ Produit ou le service de l'ensemble des dettes. ■ Capacité d'opérer (voir la conformité des risques). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conformité avec la loi et la régulation. ■ Celui qui veille à la conformité et la formation. ■ Les procédures de contrôle et de rapport.
Les risques financiers		
Contrôle budgétaire et rapport financier	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le budget ne correspond pas aux objectifs et priorités. ■ Les décisions sont prises pendant les projections ou rapports financiers inappropriés. ■ Les décisions sont prises sur des fausses données concernant les coûts. ■ Incapacité de remplir les engagements ou les objectifs clefs. ■ Faible contrôle de crédit. ■ Faible entrée d'argent en espèce et la gestion de la trésorerie. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des budgets liés à la planification des affaires et des objectifs. ■ Contrôle ponctuel et réel et report. ■ Les vrais procédures de fixation de prix et la livraison du service. ■ Une base d'aptitudes pour produire et interpréter le rapport budgétaire et financier. ■ Les procédures pour réviser et les variances des action du budget _de courant d'espèce.
Politiques de réserves	<ul style="list-style-type: none"> ■ Manque de liquidité pour répondre aux nouveaux besoins ou exigences. ■ Incapacité à tenir les engagements ou objectifs prévus. ■ Les risques de réputation si la politique n'est pas justifiée. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des politiques de réserves liées aux plans d'affaires et identifier les risques financiers et d'opération. ■ Révision régulière de la politique.
La sensibilité des vagues d'argent en espèces	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incapacité de tenir les engagements. ■ Manque de liquidité pour couvrir la variance. ■ L'impact des activités opérationnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des projections adéquates des vagues d'argent en espèces (assomption de prudence). ■ Identification des sensibilités majeurs. ■ Vague d'information de la part des directeurs d'opération. ■ Des arrangements de contrôle et rapport.
Dépendance des sources de revenus.	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'argent en espèces et l'impact du budget du fait de la perte de source de revenu. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identification des dépendances majeurs. ■ Stratégie adéquate des services. ■ Des programmes de diversification.

Risque potentiel	Potentiel impact	Etapas pour atténuer le risque
Fraude ou erreurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perte financière. ▪ Risque de réputation. ▪ Action régulatrice. ▪ L'impact sur le financement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les procédures de contrôle financier. ▪ Ségrégation des devoirs. ▪ Les limites d'autorisation. ▪ La préservation des acquis. ▪ Les risques assurables.
Facteurs environnementaux/externes		
Perception publique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'impact sur le revenu volontaire. ▪ L'impact sur l'usage des services par les bénéficiaires. ▪ Possibilité de conclure des concessions ou contrat de financement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication avec les partenaires et bénéficiaires. ▪ Qualité financière, rapport annuel et révision de rapport. ▪ Formation PR, les procédures.
Publicité adverse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perte de donateur digne de confiance ou financement. ▪ Perte d'influence. ▪ L'impact sur le moral du personnel. ▪ Perte de bénéficiaire digne de confiance. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les procédures de plaintes (interne et externe). ▪ Véritable révision des procédures de plaintes. ▪ Stratégie de gestion de crises, consistance de messages clefs, désigner un porte parole, etc.
Risque qui va avec (loi et règlement)		
Conformité avec la législation et les règlements	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amendes, pénalités ou censure de licenciement ou des régulateurs d'activité. ▪ Perte de licence pour entreprendre une activité particulière. ▪ L'action de l'employé ou du consommateur par négligence. ▪ Risques liés à la réputation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier les principaux besoins juridiques et régulateurs. ▪ Assigner la responsabilité pour les principales procédures de formalité. ▪ Contrôle de formalité et rapport ▪ Préparatif pour les visites de formalité. ▪ Les rapports de formalité des régulateurs, des auditeurs et du personnel considéré et l'action entreprise au niveau qu'il faut.
Nécessité de rapport régulateur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Action régulatrice. ▪ Risques liés à la réputation. ▪ L'impact sur le financement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les procédures de formalité et l'allocation des responsabilités du personnel.

Colophon

Child Helpline International (CHI) est le réseau global des des Lignes Vertes d'Assistance Directe aux Enfants, travaillant pour protéger les droits de l'enfant. Nous travaillons dans plus de 150 pays et avons été fondés sur la croyance que les enfants et les jeunes ont non seulement des droits, mais qu'eux seuls sont les meilleurs individus à identifier leurs problèmes s'ils sont équipés d'outils appropriés.

Child Helpline International (CHI)

Boîte postale 15684
1001ND Amsterdam
Les Pays Bas

L'adresse du visiteur :

Herengracht 418
1017BZ Amsterdam
Les Pays Bas
Téléphone : +31 (0)20 5289625
Fax : +31 (0)20 6387655
Adresse électronique : info@childhelplineinternational.org
Site Web : www.childhelplineinternational.org

Recherche et entrée : Paul Gilligan (ISPCC), Joan van Niekerk (Ligne verte d'assistance directe aux enfants Afrique Du sud), Melanie Bloem et le personnel de la Ligne Verte Assistance Directe aux Enfants (LVADE)
Edition : Anna Gerrard, Melanie Bloem
Conception : Link Design, D'Amsterdam
Impression : en partie financée par Joh. Enschedé, Amsterdam



Joh. Enschedé | Amsterdam

Droit d'auteur® La Ligne Verte d'assistance Directe aux Enfants, 2008

The global network of child helplines



Child Helpline International

www.childhelplineinternational.org