

Vision Mondiale Internationale
Rapport de redevabilité
2014



Rapport de redevabilité



Vision Mondiale est une organisation chrétienne de développement, de secours et de plaidoyer qui travaille auprès des enfants, des familles et des communautés pour combattre la pauvreté et l'injustice.

© Vision Mondiale Internationale 2015

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite sous aucune forme, sauf pour de brefs extraits dans des revues, sans l'autorisation préalable des éditeurs.

Pour obtenir des exemplaires de cette publication ou d'autres publications de Vision Mondiale Internationale, rendez-vous sur www.wvi.org ou envoyez un e-mail à wvi_publishing@wvi.org.

Les commentaires et demandes de renseignements sont les bienvenus. Les informations sur l'utilisation faite d'éléments de ce rapport dans le cadre d'une formation, d'un travail de recherche ou de la conception, mise en œuvre ou évaluation d'un programme seraient appréciées. Des copies des politiques mentionnées dans le présent document sont disponibles sur demande. Pour plus d'informations sur des questions particulières, veuillez contacter :

(M.) Elie Gasagara
Responsable du partenariat, Redevabilité mondiale
Vision Mondiale Internationale
Email : elie_gasagara@wvi.org

AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE VMI ET DU PRÉSIDENT INTERNATIONAL

(I.1)

La responsabilité en matière d'utilisation appropriée des ressources des donateurs, et des résultats obtenus grâce à elles, commence par les décisions individuelles prises par chaque membre du personnel.

Dans une année marquée par une amélioration des résultats sur le terrain, en dépit de contraintes financières de plus en plus strictes, le professionnalisme et l'engagement éthique du personnel et des bénévoles de Vision Mondiale nous encouragent.

Cela est renforcé par une prise de conscience croissante de l'importance de la redevabilité chez les membres des communautés que nous servons. Nombre d'éléments contribuent à cela, mais l'un d'entre eux, qui est devenu de plus en plus important en 2014, a été notre approche Voix et action citoyenne. Plus de 600 programmes dans 45 pays ont eu recours à cette méthodologie, par laquelle les communautés sont habilitées à comprendre leurs droits et à revendiquer de meilleurs services, en particulier ceux destinés à leurs enfants les plus vulnérables. Il va sans dire qu'une communauté ainsi autonomisée portera une attention plus critique à ses partenaires de développement, tels que Vision mondiale, ce qui nous permet à tous d'être plus exigeants.

Lorsque nous avons pris conscience des échecs, en termes de détournement d'actifs et de cas de fraude, nous avons été transparents à ce sujet dans le présent rapport. Nous avons utilisé chaque incident comme une leçon destinée à la direction et au personnel. Nous avons notamment organisé huit ateliers de lutte contre la corruption destinés à 680 dirigeants et cadres de l'organisation. Le fait que les cas de vol, de fraude et de corruption n'aient pas été constatés de manière significative, compte tenu de la portée et du contexte du travail de Vision Mondiale, est un témoignage de la motivation et du sens de la vocation de la grande majorité de notre personnel.

Outre notre appui enthousiaste à la Charte des ONGI sur l'obligation de rendre des comptes, et un nouvel engagement à publier des informations à travers l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, Vision Mondiale continue de se tenir pour redevable de ses Résultats du bien-être de l'enfant. Ces derniers sont conçus pour permettre une analyse annuelle en constante évolution de la mesure dans laquelle nous améliorons la vie des enfants dans tous nos programmes : en incluant l'aide, le plaidoyer, le développement et la microfinance.

En 2014, nous avons continué à soutenir l'initiative des Nations Unies *Chaque femme, chaque enfant* pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement relatifs à la santé des enfants et des femmes. Notre engagement de 1,5 milliard d'USD sur cinq ans est examiné à intervalles réguliers de façon indépendante et un rapport final sera publié en 2015.

De nombreux nouveaux défis sont survenus au cours de l'année 2014. Des sommes importantes provenant de l'aide des donateurs ont été affectées à des zones sensibles comme l'Irak et la République centrafricaine. Une intervention urgente a été menée suite à la dévastation occasionnée par l'ouragan au Vanuatu dans le Pacifique, et Vision Mondiale a commencé à jouer un rôle de premier plan dans la



Kevin J. Jenkins

Président directeur général, Vision Mondiale Internationale



Josef Stiegler

Président du Conseil d'administration de Vision Mondiale Internationale

promotion de pratiques funéraires sans risque pendant l'épidémie de la maladie virale Ebola en Sierra Leone.

Chacune de ces interventions a représenté une occasion importante d'apporter du bien aux enfants les plus vulnérables du monde - et de mettre à l'épreuve notre engagement en matière de transparence et de redevabilité. Nous espérons que vous apprécierez la lecture des passages relatifs à ces activités, ainsi que bien d'autres, dans le présent rapport.

Table des matières

À PROPOS DU RAPPORT	4
AMÉLIORER LE PROFIL DE REDEVABILITÉ	5
RAPPORT DE REDEVABILITÉ	5
SECTION DU PROFIL	6
PROFIL DE L'ORGANISATION	6
RECOMPENSES ET RECONNAISSANCE	6
PORTEE DES PROGRAMMES DE VM	7
GOUVERNANCE	7
<i>Structure de gouvernance et processus de prise de décision</i>	8
<i>Partage des pouvoirs</i>	8
<i>Processus de soutien à la performance de l'organe directeur le plus haut placé</i>	9
<i>Nombre de membres de l'organe directeur le plus haut placé</i>	9
<i>Mécanismes destinés aux parties prenantes internes</i>	9
<i>Indemnisation des membres de l'organe directeur</i>	9
<i>Conflits d'intérêt</i>	9
<i>Diversité dans la composition des organes directeurs</i>	
POLITIQUES DE PARTENARIAT ET DE GESTION	10
<i>Conformité</i>	10
EFFICACITÉ DES PROGRAMMES	11
CADRE DE REDEVABILITÉ DES PROGRAMMES (CRP) ET ENGAGEMENT AUPRES DES COMMUNAUTÉS	11
ENFANTS PARTICIPANT AU PARRAINAGE D'ENFANTS	11
POLITIQUE RÉVISÉE DU PARTENARIAT DE VISION MONDIALE SUR LE PARRAINAGE D'ENFANTS	11
<i>Preuve de l'efficacité : Recherche de parrainage d'enfants</i>	12
IMPLICATION DES GROUPES DE PARTIES PRENANTES TOUCHES	12
<i>Voix et action citoyenne (VAC)</i>	13
REDEVABILITÉ ENVERS LES COMMUNAUTÉS TOUCHÉES	14
<i>Renforcement des capacités du personnel</i>	16
<i>Appui sur les capacités locales</i>	17
<i>Consultation communautaire</i>	17
<i>Mécanismes de feedback et de plaintes</i>	17
PERFORMANCE ET SUIVI DES RISQUES	19
<i>Cadre de mesure de Vision Mondiale</i>	19
<i>Tableau de bord global des bureaux nationaux</i>	20
<i>Types d'évaluation supplémentaires au sein de Vision Mondiale</i>	21
<i>Gestion des risques d'entreprise</i>	21
<i>Sécurité et gestion du parc</i>	22
<i>Gestion de l'approvisionnement</i>	25

SUIVI DE L'IMPACT	26
<i>Mesure des progrès relatifs aux Cibles du Bien-être de l'enfant</i>	26
<i>Résultats relatifs à la qualité des rapports</i>	28
<i>Résultats relatifs à la qualité des faits probants</i>	29
PROGRAMMES MONDIAUX	30
<i>Santé durable</i>	30
<i>VisionFund International</i>	33
<i>Affaires humanitaires et d'urgence</i>	35
EGALITE DES SEXES ET DIVERSITE	37
PROTECTION DE L'ENFANCE	37
PLAIDOYER ET CAMPAGNES DE SENSIBILISATION DU PUBLIC	38
GESTION DE L'ENVIRONNEMENT	39
ÉDUCATION ET COMPETENCES DE VIE	40
RESILIENCE ET MOYENS DE SUBSISTANCE	41
GESTION FINANCIÈRE ET AUDITS	43
GESTION FINANCIERE ET CONTROLES INTERNES	43
AUDIT INTERNE GLOBAL	45
GESTION DES PERSONNES ET CULTURES	46
OUR PEOPLE	47
IDENTITE CHRETIENNE	48
REMUNERATION	48
REPOSE AUX FEEDBACK ET PLAINTES DU PERSONNEL	50
PRATIQUES ETHIQUES	52
LUTTE CONTRE LA CORRUPTION	52
<i>Traitement des pertes et des fraudes au sein de VisionFund</i>	53
<i>Prise de position contre la corruption - formation du personnel</i>	53
PARRAINAGE D'ENFANTS ET MARKETING	54
ENGAGEMENT AUPRES DES PARRAINS ET COLLECTE DE FONDS	54
PROCESSUS ET SYSTEMES D'ASSURANCE RELATIFS AU PARRAINAGE D'ENFANTS	54
ENGAGEMENT NUMERIQUE SANS RISQUE POUR LES ENFANTS	54
ANNEXE 1 : DIVULGATIONS DE COMPTES RENDUS DE NIVEAU C DE LA GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)	56
ANNEXE 2 : DIVULGATIONS D'INFORMATIONS SPECIFIQUES LIEES AU FORMULAIRE 990 DE L'IRS	61

À propos du rapport

(2.1, 2.2, 2.3)

Vision Mondiale Internationale (VMI) publie chaque année un rapport de redevabilité qui décrit en détail les réalisations de l'organisation en termes de respect de ses engagements envers les différentes parties prenantes. Celles-ci comprennent les contributions au Bien-être de l'enfant et des communautés, là où opère l'organisation. Le rapport présente le travail en matière de redevabilité de Vision Mondiale pour l'année fiscale 2014 (AF14), la période entre le 1er octobre 2013 et le 30 septembre 2014, dans le cadre des conditions d'adhésion à la Charte des ONGI sur l'obligation de rendre des comptes.

Alors que Vision Mondiale (VM) a adopté un cycle de deux ans pour présenter un rapport détaillé, une version plus courte étant publiée entre deux rapports, ce rapport présente la redevabilité de l'organisation dans un format raisonnable tout en respectant le modèle de rapport de la Charte des ONGI. Le rapport fait plusieurs fois référence au rapport de redevabilité de Vision Mondiale de 2012, qui a présenté en détail les mesures en matière de redevabilité, soulignant les systèmes, pratiques et politiques de l'organisation, notamment les principaux changements et mises à jour.

Aucun changement important n'a été effectué par rapport aux périodes de référence précédentes quant à la portée, aux limites et aux méthodes de mesure appliquées dans ce rapport. Il est toutefois important de mentionner les changements suivants relatifs aux opérations de Vision Mondiale :

- **Vente de Credo, institution de microfinance de VisionFund en Géorgie.** Il s'agissait de la plus grande institution de microfinance (IMF) de la région Moyen-Orient et Europe de l'Est (MEER)).
- **Intervention humanitaire en Irak.** Vision Mondiale a lancé de nouvelles opérations pour répondre aux besoins essentiels des personnes touchées par la guerre en Irak et en Syrie.
- **Nouvelles opérations en République centrafricaine.** Vision Mondiale a lancé des opérations en réponse à la crise politique et au conflit social.

Ce rapport a été produit par Vision Mondiale Internationale au nom de toutes les entités de Vision Mondiale, y compris VisionFund International. Il a été compilé par l'équipe mondiale de Redevabilité avec les contributions de toutes les entités et tous les services concernés au sein de l'organisation. Le rapport est examiné par le Comité des opérations de VMI (OpComm) et le Comité d'audit et des risques du Conseil d'administration de Vision Mondiale Internationale. Une fois toutes les révisions effectuées, le rapport fait l'objet d'une nouvelle relecture et révision, puis est présenté par une équipe avant la publication de sa version finale par le Bureau de la Redevabilité mondiale. Notre intention est d'améliorer les futurs processus de comptes rendus en obtenant des informations directement auprès des bureaux nationaux (BN). Nous sommes impatients de voir les BN adopter complètement les composantes de redevabilité dans leurs rapports annuels.

Le rapport est préparé pour tous les publics intéressés par le travail de redevabilité de Vision Mondiale, notamment les organisations non gouvernementales (ONG) internationales et nationales, les membres de la Charte des ONGI sur l'obligation de rendre des comptes et d'autres partenaires de Vision Mondiale et acteurs, tels que les institutions gouvernementales, les donateurs, les dirigeants et les membres communautaires locaux ainsi que notre personnel interne. En tant que membre de la Charte des ONGI sur l'obligation de rendre des comptes, Vision Mondiale publie ce rapport sur le site internet de la Charte, ainsi que les commentaires du Panel d'examen indépendant (IRP) de la Charte et la réponse de Vision Mondiale au feedback de l'IRP. Le rapport est également publié sur le site internet de Vision Mondiale à l'adresse suivante : <http://www.wvi.org/accountability/>. Un résumé du contenu est communiqué au personnel de VM sur son site intranet (wvcentral.org), encourageant ainsi tous les membres du personnel à le lire. Tous les destinataires sont encouragés à partager leurs feedback avec Vision Mondiale par le biais de la personne contact.

Ce rapport ne couvre pas les organisations de la société civile (OSC) communautaires, qui dans certains pays font l'objet de contrats afin de gérer des aspects particuliers de programmes ou de projets spécifiques. Vous pourrez trouver des informations supplémentaires sur la redevabilité dans le cadre de notre approche au développement dans la section consacrée à l'Efficacité des Programmes de ce rapport.

Améliorer le profil de redevabilité

La direction de Vision Mondiale affiche son engagement en faveur de la promotion et de la consolidation des bonnes pratiques en matière de redevabilité au sein de l'organisation, ce qui se manifeste par des déclarations publiques et des processus internes de prise de décision. Au cours de cette période de comptes rendus, la direction a décidé d'allouer les ressources supplémentaires requises à un responsable à temps plein de l'unité Redevabilité mondiale, ce qui a permis le recrutement d'un nouveau responsable du partenariat de VM en charge de toutes les initiatives de redevabilité de l'ensemble de l'organisation. Après une vaste consultation des différents bureaux internes, une définition révisée et simple de la redevabilité a été élaborée pour l'organisation. La définition englobe les pratiques de redevabilité interne et externe et a été adoptée en janvier 2015 ; elle sera communiquée dans le rapport de redevabilité suivant.

Cette compréhension commune de la redevabilité aide différents services et entités à unir leurs efforts dans le renforcement des bonnes pratiques et la construction d'une culture de redevabilité au sein de Vision Mondiale.

■ Bilan annuel de Vision Mondiale Internationale 2010

Ce document présente un aperçu de haut niveau des activités du Partenariat de VM en 2010, y compris des points forts sélectionnés du programme et des études de cas.

■ États financiers de Vision Mondiale Internationale et de ses filiales consolidés

Ces états financiers complets sont vérifiés par KPMG, le cabinet comptable international. Notez que les chiffres figurant dans ces états financiers diffèrent des chiffres totaux figurant dans le Rapport de redevabilité pour l'ensemble du Partenariat de VM. Cela est dû au fait que certains bureaux nationaux de VM ne sont pas consolidés dans les états financiers de Vision Mondiale Internationale à des fins comptables¹. Les états financiers vérifiés pour chacun des bureaux nationaux non consolidés sont disponibles sur leurs propres sites internet.

Comptes rendus en matière de redevabilité

Dans un esprit de transparence, les comptes rendus en matière de redevabilité permettent l'évaluation et la divulgation de nos réalisations ainsi que des domaines dans lesquels nous ne parvenons pas à tenir nos promesses ou respecter nos propres normes ou les normes internationales. C'est l'occasion de réaliser une analyse approfondie de l'importance et de l'efficacité de notre travail à un moment où tous les acteurs de la coopération au développement mondial exigent davantage de transparence.

VM a lancé en 2014 les comptes rendus de redevabilité au niveau des bureaux nationaux, encourageant ainsi les différents bureaux à inclure une composante de redevabilité à leurs rapports annuels externes, sans avoir à rédiger un rapport distinct. Cet effort a commencé par un atelier sur la redevabilité destiné à 29 membres du personnel, organisé au Swaziland, où un modèle et un guide ont été élaborés. Le modèle a servi de point de départ pour encourager les bureaux à adopter une optique de redevabilité dans leurs rapports. Des représentants issus de tous les bureaux de VM d'Afrique australe et de Vision Mondiale Internationale ont été convoqués. Plus d'informations sur les BN ayant adopté ces comptes rendus de redevabilité figureront dans notre prochain rapport.

Dans sa quête visant à réaliser les objectifs de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IATI), VM a défini une feuille de route qu'elle s'est engagée à faire publier par l'IATI, centralisant et publiant ainsi les informations de VM sous l'égide d'une seule entité juridique (Vision Mondiale Internationale). La publication de l'IATI commencera par des informations relatives aux subventions en 2015, tandis que les informations sur d'autres sources de financement seront publiées en 2016. Plus d'informations sur la publication de l'IATI seront incluses à notre prochain rapport de redevabilité.

¹Voir la note 1 des états financiers de Vision Mondiale Internationale et de ses Filiales consolidées pour plus d'informations sur les entités non consolidées.

Section de profil

(2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9, 2.10, 3.1, 3.2, 3.3, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.6, 4.7, 4.8)

Profil de l'organisation

Comme indiqué ci-dessus, ce rapport couvre le travail de Vision Mondiale Internationale en tant qu'entité juridique spécifique. Référence est également faite au Partenariat de VM², qui est le réseau fédéré collectif des bureaux nationaux. Vision Mondiale est une organisation chrétienne de développement, de secours et de plaidoyer qui travaille auprès des enfants, des familles et des communautés pour combattre la pauvreté et l'injustice. L'organisation est au service de toutes les personnes, indépendamment de la religion, de l'origine, de l'ethnie ou du sexe.

Vision Mondiale travaille dans plus de 90 pays, dans des zones urbaines comme rurales. L'organisation emploie du personnel local pour développer des partenariats locaux qui renforcent les collectivités et autonomisent les enfants. Elle s'est engagée à aider les enfants à vivre une vie dans toute sa plénitude. Elle travaille avec des familles, des communautés et des partenaires locaux et vise à améliorer le Bien-être des enfants vulnérables dans les aspects les plus importants de leur vie. Des informations supplémentaires sur la vision, la mission et les valeurs fondamentales sont présentées sur le site internet de VMI www.wvi.org.

Dans un esprit de renforcement de la qualité du travail accompli dans les domaines techniques, VM a créé trois Programmes mondiaux reflétant les domaines de son expertise la plus poussée afin d'assurer un leadership dans le secteur :

- VisionFund International
- Affaires humanitaires et d'urgence
- Santé durable notamment la Santé et nutrition, WASH (eau, assainissement et hygiène) et l'Aide alimentaire

Récompenses et reconnaissance

Alors que VM est consciente de la nécessité de suivre les récompenses accordées à ses entités, un mécanisme de suivi n'a pas encore été choisi. Néanmoins, les récompenses suivantes ont été signalées :

- L'intervention Haiyan aux Philippines : Première place dans la catégorie Meilleure gestion de crise des récompenses de RP à but non lucratif de PR Daily. Cette récompense a été attribuée pour le travail rapide, complet et efficace visant à communiquer les besoins des personnes touchées par le typhon Haiyan aux Philippines.
- VM Allemagne est en première position dans le Classement Spiegel Online Transparenz. Ce classement par le magazine d'actualité allemand ayant la plus grande influence, Spiegel Online, dans l'édition de novembre, est axé sur la transparence dans trois catégories : objectifs, activités et impact. VM a reçu la meilleure note avec un score maximum de 5.0. Seule une autre ONG allemande a atteint ce score. Le classement était basé sur une étude effectuée par Phineo, une organisation à but non lucratif indépendante spécialisée dans l'analyse du travail des ONG et le conseil en engagement civique.
- Vision Mondiale a reçu trois récompenses en Apprentissage et soutien accrédités de modèle de projet (PALS) de la Fondation Learn X Asie Pacifique pour :
 - Meilleur modèle d'apprentissage en ligne personnalisé - Finaliste
 - Meilleur modèle d'apprentissage en ligne - Or
 - Meilleure Adoption de l'apprentissage en ligne en termes de mise en œuvre des nouvelles technologies - Platine.

² Le mot « partenariat » est utilisé au sens informel, et non comme un terme technique se référant à un type spécifique d'entité juridique.

Portée des programmes de VM

L'échelle du Partenariat de VM est présentée dans le Tableau I ci-dessous. Ces chiffres correspondent au Partenariat de VM (VMI et ses entités affiliées). Aucun changement significatif n'a été constaté en 2014 en termes de taille, de structure ou de propriété du Partenariat de VM.

Tableau I : Échelle de Vision Mondiale Internationale

Vision Mondiale Internationale au cours de l'année fiscale 2014	
Programmes	
Pays d'opération	Vous pouvez voir où nous travaillons sur http://www.wvi.org
Enfants inscrits au parrainage d'enfants	4 261 325
Nombre d'enfants parrainés	3 411 861
Nombre de programmes de développement	1 660
Estimation du nombre d'enfants bénéficiant directement des programmes de VM ³	40 millions
Nombre moyen de bénéficiaires ayant reçu une aide alimentaire en 2014 ⁴	8 millions
Ressources et dépenses	
Total des recettes (en espèces, denrées alimentaires et dons en nature)	2 804 601 314
Total des dépenses	2 809 141 411
Dépenses en programmes de développement	1 700 470 770
Dépenses en programmes de secours et de réhabilitation	628 677 304
Dépenses en éducation et plaidoyer communautaires	30 270 269
Administration	140 044 895
Collecte de fonds	309 678 173
Personnel	
Nombre d'employés (y compris VisionFund International)	45 632
Bénévoles	23 313

³ Le chiffre de 60 millions rapporté l'année dernière était un chiffre cumulé comparé au chiffre actuel de 40 millions, qui ne correspond qu'à l'année 2014. Les 40 millions se composent de 35 millions bénéficiant de la programmation des ADP, notamment 4 millions d'enfants inscrits, 7 millions bénéficiant des interventions AHU, 7 millions d'autres projets à grande échelle et 3 millions de VisionFund International moins un recoupement estimé à 12 millions.

⁴ Le chiffre de 1,5 million rapporté l'an dernier est une moyenne mensuelle tandis que le chiffre actuel correspond à l'ensemble de l'année 2014.

Gouvernance

La gouvernance et la structure opérationnelle globales de VMI et de ses entités affiliées restent telles qu'elles sont décrites dans nos Rapports de redevabilité de 2010 et 2012. Ce rapport donne des mises à jour pertinentes sur la gouvernance de VM et répond aux questions soulevées par le Comité d'examen indépendant concernant le rapport 2013.

Les bureaux du Centre Global de VMI sont responsables des stratégies, politiques, normes et contrôles mondiaux. Le Bureau exécutif du Centre Global, basé à Londres, héberge le bureau du Président et de certains dirigeants du Partenariat exerçant des rôles clés. Des fonctions clés (notamment l'informatique, la finance, la programmation, les ressources humaines et la chaîne d'approvisionnement) sont situées dans d'autres villes à travers le monde. Vous trouverez la liste complète des lieux où VMI et ses entités affiliées travaillent sur le site internet de VMI (www.wvi.org) en suivant le lien « Où travaillons-nous ? ».

VMI a été constituée en 1977 en tant que société religieuse à but non lucratif dans l'État de Californie aux États-Unis. VMI possède un statut d'exonération fiscale en vertu de l'article 501(c)(3) du code des impôts fédéral américain fondé sur les fins de bienfaisance et les fins religieuses décrites dans son énoncé de mission.

Structure de gouvernance et processus de prise de décision

La structure fédérale de gouvernance qui comprend le Conseil d'administration de VMI, l'organe directeur le plus haut placé de l'organisation,⁵ et les Conseils d'administration nationaux, est optimale pour soutenir la mission de VM dans la pratique. Le Conseil de VMI est composé de membres des conseils nationaux possédant des expériences et expertises diverses. Parce que les membres proviennent de différentes régions du monde, ils comprennent bien leurs contextes régionaux et nationaux et offrent des perspectives uniques dans la représentation des parties prenantes. Cela permet ainsi d'utiliser leurs connaissances approfondies et d'apporter une contribution stratégique et une supervision au niveau mondial.

Le conseil international, qui fait partie du Centre Global (CG), définit les politiques qui ont des répercussions à l'échelle du Partenariat (mondiales). En tant que membres du Partenariat de VM, les bureaux nationaux ont volontairement cédé certains pouvoirs de réserve au Centre Global, pour le bon fonctionnement du Partenariat. Ceux-ci sont :

- l'assurance de la redevabilité
- l'assurance d'une gouvernance mondiale
- la promotion du mode opératoire de Vision Mondiale
- le développement des capacités et des dirigeants sur l'ensemble du Partenariat de VM.

Les Conseils d'administration nationaux (lorsqu'ils existent) assurent la surveillance de la gouvernance de leurs entités locales. Ils ont un rôle important dans la mise en contexte des politiques du Partenariat et, le cas échéant, dans la définition de politiques nationales supplémentaires, à condition que ces politiques soient conformes aux politiques du Partenariat. Cela permet une prise de décisions à proximité de l'endroit où ces décisions ont le plus grand impact.

On notera en particulier en 2013 et 2014 que des révisions de la Politique du conseil d'administration de VMI relative aux Conseils d'administration et conseils consultatifs nationaux ont mené à l'élaboration d'une Charte des relations d'engagement qui décrit plus en détail les droits, les examens et les attentes en matière de décisions entre les conseils d'administration nationaux et le CG. Cela a favorisé une plus grande précision des directives publiées sur des sujets d'importance.

En 2014, la gestion efficace des risques, notamment les risques de conformité, a occupé une place prioritaire au sein des conseils nationaux. Au niveau du conseil d'administration national, un effort particulier a été entrepris visant à s'assurer que les conseils nationaux comprennent le rôle essentiel qu'ils jouent dans la surveillance des risques

⁵ À l'exception de certaines décisions qui ne peuvent être prises que par les Membres du Conseil d'administration élargi.

conformément à la Politique du Partenariat sur la gestion des risques d'entreprise, avec une mise en contexte afin de répondre aux exigences de la réglementation locale. Cet effort est toujours une priorité dans les efforts de la Gouvernance mondiale et comprend la formation et le développement d'outils pour un meilleur soutien aux conseils d'administration.

Partage des pouvoirs

Le Conseil d'administration de VMI supervise et évalue le président et président-directeur général (P-DG) au moyen d'un protocole de définition et d'évaluation annuelle des objectifs de gestion de la performance. Le président et le P-DG ont mis en place une méthode complète de soutien destinée au Conseil d'administration de VMI en affectant un cadre supérieur à chaque comité afin de fournir une expertise en la matière. Le conseil d'administration reçoit également des rapports de la direction basés sur les priorités définies par le conseil.

Processus pour soutenir la performance de l'organe directeur le plus haut placé

Les membres du Conseil d'administration de Vision Mondiale Internationale représentent les régions où VM opère. Les membres sont choisis par des forums électoraux issus de ces régions en fonction de critères définis. Le conseil d'administration a conçu un *Manuel des politiques en vigueur* qui décrit les nominations, les limites de mandat, les responsabilités et les mécanismes de redevabilité internes soutenant l'efficacité du conseil d'administration international.

Des examens sont effectués après chaque réunion afin d'évaluer la performance des travaux du conseil d'administration de façon régulière. En outre un examen complet est mené par les pairs. En 2014, un travail a été entamé afin d'établir un protocole d'évaluation supplémentaire pour chaque cycle de trois ans, fondé sur des facteurs clés de succès définis en vue d'améliorer l'efficacité du conseil. Tous ces mécanismes sont examinés par le Comité de gouvernance du Partenariat du Conseil d'administration de VMI, qui est chargé de conseiller le conseil d'administration dans des domaines où des améliorations seraient possibles en termes d'auto-gouvernance.

Nombre des membres au sein de l'organe directeur le plus haut placé

Le Conseil d'administration de VMI compte 24 membres, 23 étant indépendants/non exécutifs.

Mécanismes destinés aux parties prenantes internes

Il existe une relation continue, transparente et significative entre les parties prenantes internes et le Conseil d'administration de VMI par le biais des cadres supérieurs au service des comités du conseil et de ceux présentant des rapports et mises à jour à l'ensemble du conseil. Les recommandations du personnel destinées aux comités sur divers aspects du ministère sont examinées régulièrement. En outre, il existe un Comité du personnel spécifique dont l'objectif essentiel est de conseiller le conseil d'administration au complet sur les questions relatives au personnel ; le conseil reçoit un rapport de la direction relatif à l'enquête annuelle sur l'engagement du personnel.

En 2014, la Gouvernance mondiale a lancé une évaluation annuelle des conseils d'administration nationaux et du leadership régional sur les questions liées à la santé du Partenariat fédéré, évaluation mettant un accent particulier sur la prise de décision et la collaboration. Ces résultats ont également été communiqués au Conseil d'administration de VMI.

Ces exemples témoignent de l'existence d'un mécanisme systématique suivi par les parties prenantes internes visant à communiquer avec le Conseil d'administration de VMI sur diverses questions.

Indemnisation des membres de l'organe directeur le plus haut placé

Les membres du Conseil d'administration de VMI sont des volontaires indemnisés. Veuillez noter que le président et P-DG, un membre du personnel indemnisé est un membre exécutif du Conseil d'administration.

Conflits d'intérêt

Tous les membres du Conseil d'administration de VMI doivent respecter une norme élevée de critères de sélection, notamment un comportement éthique, et sont sélectionnés sur la base d'une réputation solide. Ils doivent également

chaque année identifier et divulguer tout conflit d'intérêt réel ou potentiel afin de se prémunir contre toute irrégularité, même si elle n'est qu'apparente, pouvant porter tort au ministère. Conformément à la politique du Partenariat, les intérêts financiers personnels et autres intérêts liés à l'affiliation et/ou à un gain dans un domaine lié à des intérêts publics ou privés sont inclus aux divulgations.

Diversité dans la composition des organes de gouvernance

En tant qu'organisation mondiale incluant au sein de sa structure et de son ministère la richesse de différentes origines, ethnies, sexes et cultures, la gouvernance de VM favorise et valorise la diversité comme avantage concurrentiel contribuant à l'efficacité. Dans le domaine important de l'égalité des sexes, la Politique en vigueur du Conseil d'administration de VMI et la Politique des conseils d'administration et conseils consultatifs nationaux exigent que chaque sexe représente au moins un tiers du conseil. Un effort sérieux est accompli pour répondre à cette exigence, en dépit des difficultés de recrutement de membres bénévoles qualifiés et dévoués devant également répondre à des critères supplémentaires. En outre, un effort est également accompli pour recruter des membres qualifiés provenant de groupes d'âge plus jeune afin d'élargir l'éventail de la diversité.

Le Conseil d'administration de VMI respecte invariablement la norme exigeant que chaque sexe représente au moins un tiers de son effectif, et 75 pour cent de tous les conseils d'administration et conseils consultatifs nationaux combinés en font autant. Les conseils d'administration et conseils consultatifs qui ne respectent pas l'exigence sont tenus pour redevables des améliorations nécessaires jusqu'à ce qu'ils soient en conformité avec la politique.

La Gouvernance mondiale utilise une matrice qui identifie et évalue la diversité de chaque conseil d'administration et conseil consultatif dans tout le Partenariat. Une cible d'alignement complet sur la politique eu égard à la diversité est fixée, et un travail délibéré est mené par le personnel de la Gouvernance mondiale pour surveiller avec diligence et influencer les conseils afin d'atteindre l'objectif.

Politiques du Partenariat et de gestion

Vision Mondiale a des structures et des systèmes encadrés par des documents de politique bien conçus:

- **Politiques du Partenariat** – Validées par le Conseil d'administration. Il s'agit de principes d'orientation de haut niveau qui donnent le ton, encadrent les comportements et guident les prises de décisions. Si nécessaire, cela inclut une délégation auprès du président de VMI pour aider à élaborer des politiques de gestion plus détaillées.
- **Politiques de gestion** – Elles sont validées par le président ou son délégué pour l'équipe de direction.
- **Directives** – Elles sont élaborées par l'unité de l'organisation qui est chargée de la gestion pour la zone et doivent être validées par le responsable du Partenariat concerné. Les directives aident à contextualiser et/ou à interpréter la politique applicable aux normes requises.

Avant la validation finale, les documents de politique interne sont systématiquement examinés par le Comité de coordination des politiques afin de vérifier la cohérence du langage et en améliorer la clarté. En 2014, les documents de politique validés ou amendés incluent la Confidentialité de la protection des données mondiales (DPP), la Politique du Partenariat sur le Parrainage d'enfants, la Politique du Partenariat sur la sécurité des informations, la communication, la réputation et la gestion de crise, et la Politique du Partenariat sur les conseils d'administrations et conseils consultatifs des bureaux nationaux de Vision Mondiale.

Il convient de noter que notre processus de formulation d'une politique publique sur notre structure de gouvernance fédérée se fonde sur une base de faits probants solides, d'une expertise et d'un apprentissage, en conformité avec la politique du conseil d'administration. Il met l'accent à la fois sur la politique externe et sur les recoupements avec la politique interne.

L'élaboration des politiques publiques se compose de trois outils : des listes de vérification et des directives étape par étape ; des pages de présentation sur la politique publique (contenant tous les faits essentiels et les références à une politique) ; et la bibliothèque des politiques publiques sur www.wvcentral.org pour communiquer et diffuser les politiques et prises de position. L'organisation utilise plusieurs ressources :

- Équilibrer les risques et l'impératif humanitaire dans des contextes fragiles. Modèle d'activité des contextes fragiles, novembre 2011
- Plaidier (Speaking up), décembre 2009
- Construire à partir de l'Analyse des contextes mouvementés (le cas échéant)

Conformité

Vision Mondiale s'est engagée à respecter toutes les exigences légales dans tous les pays dans lesquels elle opère. Comme indiqué dans les rapports précédents, les mécanismes de gestion et de gouvernance sont maintenus pour garantir le respect de ces exigences. Vision Mondiale n'a connaissance d'aucun cas où une entité aurait fait l'objet d'une action en justice concernant un comportement anti-concurrentiel, anti-trust, ou de pratiques monopolistiques, ou aurait été condamnée à une amende ou sanctionnée pour non-conformité aux lois et réglementations environnementales ou autres.

Vision Mondiale Internationale n'est pas tenue de déposer aux États-Unis le formulaire 990 « déclaration d'informations » de l'Internal Revenue Service (administration fiscale des EU), déposé par la plupart des organismes exonérés d'impôt enregistrés aux US, mais choisit de divulguer volontairement des informations similaires dans le présent rapport - comme indiqué en Annexe 2. Notez que notre filiale de microfinance, VisionFund international, doit, elle, déposer un formulaire 990, et notre filiale de collecte de fonds aux États-Unis, World Vision Inc., dépose volontairement un formulaire 990 au bénéfice de ses donateurs des États-Unis.

Efficacité des programmes

(3.12, 3.13, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, NGO1, NGO2, NGO3, NGO4, NGO5, NGO6, EN16, EN17, EN26)

Cadre de redevabilité des programmes (CRP) et engagement avec les communautés

Vision Mondiale reconnaît que l'essence même de la redevabilité est de respecter les besoins, les préoccupations, les capacités et la disposition de ceux avec qui nous travaillons et de répondre de nos actions et décisions. L'intention de l'organisation est de contribuer à des changements qui ont pour résultat une amélioration du Bien-être de l'enfant et des communautés. VM travaille avec les plus vulnérables afin d'identifier les besoins critiques et vise à assurer leur droit à recevoir une assistance et une protection avec leur consentement éclairé. Nous reconnaissons l'importance de l'implication et de la participation communautaires dans toutes les activités et projets qui affectent la vie des communautés.

Enfants participant au parrainage d'enfants

Le nombre de filles et le nombre de garçons participant à des programmes sont toujours équilibrés. La moitié des enfants qui participent au parrainage d'enfants a entre 5 et 11 ans, tandis que 12 pour cent des enfants ont entre 0 et 5 ans. Vingt-trois pour cent sont âgés de 11 à 14 ans, et 15 pour cent ont plus de 14 ans. Sur le nombre total d'enfants participants, 1,8 million sont en Afrique (43 pour cent du total mondial) ; 1,4 million en Asie (33 pour cent) ; 0,8 million en Amérique latine/Caraïbes (20 pour cent) ; et 0,2 million au Moyen-Orient et en Europe de l'Est (4 pour cent). Au total, le nombre d'enfants participants est resté relativement stable entre 2013 et 2014, diminuant de 0,5 pour cent environ pour atteindre 4,26 millions d'enfants dans le monde entier.

Les pays ayant connu les plus fortes augmentations du nombre d'enfants parrainés étaient le Cambodge (augmentation de 23 044 à 97 070), le Ghana (augmentation de 10 904 à 78 708) et l'Inde (augmentation de 6 479 à 346 575). Des diminutions ont été réalisées suite à la l'achèvement de certains programmes : Thaïlande (diminution de 12 842 pour atteindre 95 371), Colombie (diminution de 12 046 pour atteindre 81 651) et Mozambique (diminution de 10 044 pour atteindre 98 856).

Politique de Partenariat révisée de Vision Mondiale sur le Parrainage d'enfants

En 2014, la politique à l'échelle du Partenariat de Vision Mondiale sur le parrainage d'enfants a été établie par le Conseil d'administration de VMI, en remplacement de la politique précédente de 2003. Cette politique se fonde sur l'objectif de travailler en partenariat avec les communautés et les sympathisants locaux afin d'améliorer et de maintenir le Bien-être de l'enfant, en particulier des plus vulnérables, en donnant aux enfants ainsi qu'à leurs familles et communautés les moyens d'être des agents du changement et en donnant aux sympathisants l'envie de le devenir. Elle définit des principes et fixe une redevabilité applicable au personnel, aux dirigeants et aux conseils d'administration sur les points fondamentaux du parrainage d'enfants de Vision Mondiale :

- Points fondamentaux du parrainage d'enfants intégrés à la programmation : principes de prise en charge, de protection et de participation communautaires ; intérêt supérieur de l'enfant ; équité et inclusion des enfants parrainés avec d'autres enfants vulnérables à leurs communautés ; suivi de l'enfant et intervention ; autorisation parentale.
- Points fondamentaux du parrainage d'enfants en termes de marketing et de communication : autonomiser les enfants par le biais de communications ; publicité digne de confiance ; confidentialité ; expérience du sympathisant.
- Points fondamentaux du financement de parrainage : inclure les principes de transparence à l'utilisation des fonds du Partenariat et allouer des financements qui répondent aux besoins sur le terrain.
- Redevabilité : redevabilité interne pour les comptes rendus des résultats, les systèmes et les processus, les normes minimales et les codes de pratique inter-organisations.

Preuve de l'efficacité : Recherche de parrainage d'enfants

Depuis quelques années, VM investit dans la promotion d'une pratique fondée sur des faits probants, dans l'amélioration de la transparence et de la redevabilité vis-à-vis des communautés et des sympathisants, et dans l'amélioration de l'efficacité et de l'impact de ses programmes. À ce jour, la recherche rigoureuse menée en partenariat avec des institutions de recherche a eu tendance à se concentrer sur une programmation sectorielle spécifique (par exemple, dans les domaines de l'éducation et de la santé), mise en œuvre au sein de programmes plus étendus de VM. Peu a été fait pour montrer comment ces approches sectorielles se combinent au sein d'un programme de développement centré sur l'enfant et communautaire en vue d'améliorer le bien-être de l'enfant et la façon dont celui-ci est soutenu par le biais du parrainage d'enfants.

Le projet de Recherche de parrainage d'enfants a été créé pour combler cette lacune en étudiant les questions de recherche suivantes :

- Quelle contribution apportent les programmes de VM au Bien-être de l'enfant, notamment à celui des enfants inscrits/parrainés ? Les enfants les plus vulnérables y participent-ils ou en bénéficient-ils ?
- Comment l'approche communautaire de VM soutient-elle les communautés afin d'améliorer le bien-être de leurs enfants ?
- Comment l'identité chrétienne de VM informe-t-elle la façon dont cela fonctionne ?
- Quelle est l'efficacité des activités de parrainage d'enfants (c'est-à-dire, les communications de Parrainage et le suivi des enfants) dans la création d'expériences de vie enrichissantes pour les enfants, les communautés et les sympathisants ?
- Comment les programmes permettent-ils aux communautés de maintenir les améliorations en matière de bien-être de l'enfant ?

La recherche est menée en trois phases. La phase I a été achevée lors de l'AF14 ; elle comprenait un examen documentaire des conclusions des évaluations et recherches existantes. L'examen a révélé des améliorations en matière de bien-être de l'enfant dans la plupart des communautés dans lesquelles VM travaille, mais il a également

souligné que la qualité de l'évaluation de VM est typique des évaluations des ONG menées essentiellement à des fins d'apprentissage et de redevabilité. Elle ne vise pas les normes académiques de rigueur.

La Phase II a cherché à étudier les questions de recherche en tirant partie des évaluations de programmes qui avaient été planifiées pour 2014. Huit programmes dans cinq pays (Ouganda, Bolivie, Sri Lanka, Arménie et Cambodge) ont été sélectionnés. La Phase II est menée par les propres chercheurs de VM, avec les conseils de partenaires universitaires. L'approbation d'un comité d'examen éthique universitaire externe a été obtenue pour la conception de la recherche visant à améliorer la rigueur et la qualité des évaluations de la phase II. La Phase II devrait être achevée en 2015.

La Phase III sera menée en Partenariat avec un établissement d'enseignement universitaire externe réputé et sera achevée en 2016.

Implication des groupes de parties prenantes touchés

L'Approche des programmes de développement (APD) est conçue pour permettre aux acteurs locaux de diriger le processus de développement depuis le début. Avec VM, les acteurs locaux font une analyse minutieuse de leur contexte, en identifiant les lacunes présentes en matière de bien-être de l'enfant et les ressources déjà disponibles. VM travaille ensuite avec les communautés et les parties prenantes pour négocier, planifier et gérer leur travail commun visant à partager la même vision du bien-être de l'enfant. Ce sont cette analyse, cette planification et ces processus de décision communs qui permettent aux acteurs locaux de s'approprier les plans de projets qui sont développés au sein des Programmes de développement régionaux (ADP). La mise en œuvre devrait également avoir une base de référence, être suivie et être évaluée de façon conjointe.

Vision Mondiale reconnaît que les enfants se situent au sein d'un réseau de relations, institutions et systèmes différents au sein d'une famille et d'une communauté, et aux niveaux national et mondial. Les acteurs de ce réseau fournissent la plupart des ressources et des services essentiels dont les enfants et leurs familles ont besoin pour s'épanouir, comme l'accès à l'éducation, aux soins de santé, à la nutrition, au logement et à la protection. Ce sont eux les « responsables », et VM reconnaît qu'ils ont une obligation légitime vis-à-vis du bien-être de l'enfant. Étant donné le nombre de « responsables » et leur capacité à affecter le Bien-être de l'enfant, il serait absurde que VM élabore et offre ses propres programmes de façon isolée. Au contraire, VM cherche à travailler efficacement avec ces responsables dès le début d'un programme de manière à les renforcer et à les autonomiser, en s'appuyant sur leurs intérêts, mandats, stratégies, rôles et capacités. Cette conviction est un fondement de l'approche de VM à la durabilité.

La durabilité est déjà au cœur de l'Objectif du ministère de VM (le bien-être durable des enfants au sein des familles et des communautés, en particulier les plus vulnérables) et l'Approche des programmes de développement (APD) de VM. En effet, l'une des principales raisons d'élaboration de l'APD de VM était de répondre aux préoccupations concernant la durabilité limitée des acquis en matière de bien-être de l'enfant après la fin d'un programme de VM.

L'approche de Vision Mondiale à la durabilité est basée sur le principe que notre contribution au parcours d'une communauté sera toujours temporaire. Nous définissons la durabilité comme « la capacité à maintenir et améliorer les résultats et objectifs atteints au moyen d'un soutien externe après que ce soutien a pris fin ». La difficulté est de s'assurer que les changements positifs réalisés en matière de bien-être de l'enfant grâce à un programme de VM durent au-delà de sa transition. C'est toujours un aspect multidimensionnel. Dans chaque contexte où VM travaille, les principaux « moteurs de la durabilité », notamment la volonté de renforcer l'appropriation et de s'associer de manière efficace et appropriée aux acteurs locaux, doivent être intégrés à l'APD et aux programmes techniques associés. Cela augmente la probabilité que les améliorations du Bien-être de l'enfant soient maintenues au-delà de l'implication de VM dans une zone de programme. Les domaines prioritaires sont :

- **L'appropriation locale** : La vision et les priorités des programmeurs sont élaborées avec la communauté et les partenaires locaux et ceux-ci se les approprient. Cela a lieu après un examen approfondi et partagé du Bien-être de l'enfant dans leur propre contexte. Il existe des plans clairs sur la façon dont les acteurs locaux poursuivront un dialogue et des mesures mutuellement redevables quant aux priorités en matière de Bien-être de l'enfant après que l'engagement de VM ait pris fin.

- **Partenariat** : des projets partagés (notamment ceux liés aux programmes techniques) sont élaborés et mis en œuvre par des groupes de travail multipartites et intersectoriels. Des groupes locaux et organisations locales se développent et utilisent les compétences nécessaires pour travailler efficacement au bien-être de l'enfant, en équilibrant leurs priorités et intérêts. Les gouvernements, les organismes de contrôle, les structures traditionnelles, les médias et le secteur privé participent et jouent un rôle. Les Églises et autres organisations confessionnelles participent activement, en s'appuyant sur leur présence durable et leur influence auprès de leurs congrégations et communautés plus élargies.

Le partenariat de l'APD augmente la durabilité du bien-être de l'enfant - en :

- développant une redevabilité délibérée et mutuelle chez les groupes travaillant ensemble sur des priorités communes
- renforçant les capacités pour répondre de façon coopérative, efficace et efficiente, concrétisant ainsi les bénéfices énumérés ci-dessus
- construisant une culture d'apprentissage continu contribuant à ce que les interventions futures en matière de bien-être de l'enfant soient appropriées et efficaces.

Voix et action citoyenne

La Voix et action citoyenne (VAC) est une approche de redevabilité sociale qui permet aux communautés de tenir, de façon constructive, leurs gouvernements pour responsables des engagements qu'ils prennent. La VAC a évolué à partir d'années de pratique et de recherche en matière de suivi de la performance communautaire (CBPM) et suite à la publication du Rapport sur le développement mondial de 2004 intitulé *Améliorer le fonctionnement des services en faveur des pauvres*. Le mouvement de redevabilité sociale a pris de l'ampleur, en ayant pour résultats de nouvelles approches et modèles tels que la VAC en cours d'élaboration. Jusqu'au premier trimestre de l'AF15, plus de 600 ADP de VM dans 45 pays appliquent l'approche visant à améliorer le bien-être de l'enfant. Dans tout le Partenariat, les praticiens et les communautés de VAC font état d'améliorations dans les services et de meilleurs résultats en matière de développement suite à leur travail de VAC⁶. Les plateformes internet (Crowdmap et CVA YouTube) sont tenues à jour pour veiller à ce que toutes les parties intéressées - à la fois externes et internes - aient accès à l'information et à la documentation issue du travail de VAC⁷.

Vision Mondiale travaille actuellement avec un certain nombre de partenaires de recherche afin d'évaluer l'impact de la VAC sur l'ensemble de notre portefeuille de programmation de développement. Les Partenariats actuels incluent l'Université d'Oxford, l'Université de Georgetown, l'Université de Columbia, l'Université Johns Hopkins, l'Institute of Development Studies, le Joint Poverty Action Lab (J-PAL) et l'Overseas Development Institute. VM travaille également en étroite collaboration avec les organisations de la société civile, les pouvoirs publics locaux et nationaux et, de plus en plus, avec le secteur privé afin de développer des partenariats spécifiques au contexte et durables par le biais desquels la VAC peut s'exprimer. En élargissant la VAC à d'autres secteurs tels que la résilience et les moyens de subsistance, et l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH), le secteur privé comme prestataire de services (sous contrat avec les fournisseurs de services publics) est devenu un acteur clé dans le processus de redevabilité. Actuellement, la VAC est pilotée en RDC auprès des sociétés minières afin de soutenir la plateforme des industries extractives transparente et transformer les relations entre les communautés touchées par l'exploitation minière, le secteur privé et le gouvernement.

L'expérience de VM et les faits probants en termes de VAC ont permis à l'organisation de contribuer à de nombreux forums de politique nationaux, régionaux et mondiaux et à des prises de position sur le mécanisme de redevabilité pour atteindre les Objectifs de développement durable (ODD) - plaidant ainsi en faveur de la participation des citoyens, y compris des enfants, par le biais de la redevabilité sociale et d'autres moyens.

⁶ Voir le Crowdmap de la VAC sur <https://casestudiescva.crowdmap.com/> pour consulter des récits de praticiens et des résultats documentés tirés des travaux de VAC.

⁷ Pour des récits de praticiens et des résultats documentés tirés des travaux de VAC, voir le Crowdmap de VAC sur <https://casestudiescva.crowdmap.com/>. Pour plus d'informations sur les aspects techniques de la VAC, voir citizenvoiceandaction.org et <https://www.smcore.com/w5xy-citizen-voice-and-action>. (Note : les deux prochaines URL permettent une meilleure compréhension de la VAC)

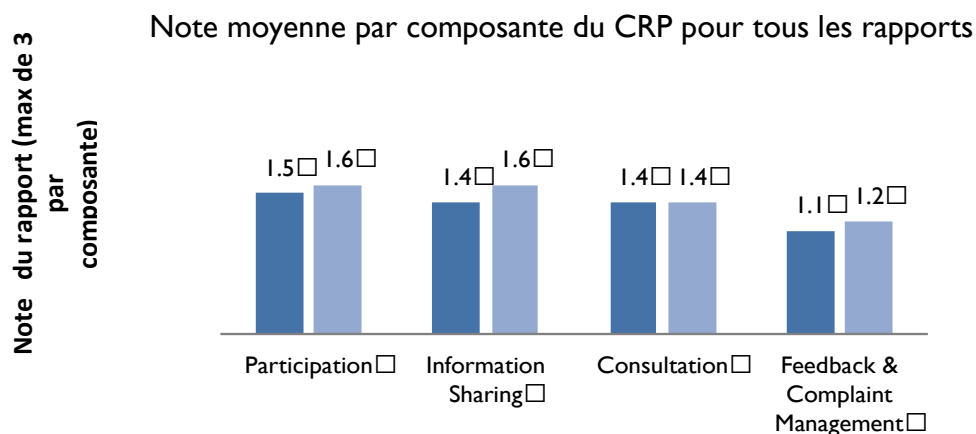
Les bureaux nationaux de VM intègrent aussi volontairement des approches de redevabilité sociales telles que la VAC au travail de programmation, car les faits probants indiquent que c'est un moyen efficace de créer un environnement favorable, en tenant les responsables pour redevables des services de base, et en promouvant l'inclusion des groupes vulnérables aux processus politiques et de prise de décision. Des études récentes incluant la VAC prouvent également la durabilité des résultats du bien-être de l'enfant, car cela renforce les compétences et les capacités locales en vue d'une action collective qui se maintiendra après que la contribution de VM au programme ait pris fin.

Ce processus d'analyse et d'étude communes est destiné à permettre au personnel de VM de nouer de solides relations avec tous les acteurs clés. Dans ce processus, le personnel acquiert une bonne compréhension des activités, de la dynamique du pouvoir et des liens qui existent au niveau local. L'engagement de VM dans la zone du programme sera fondé sur cette compréhension, ce qui devrait permettre de s'assurer que les contributions de VM ne dupliquent ou ne sapent pas les activités et les ressources existantes. Les équipes de programme de VM aident les acteurs locaux à définir l'« avenir qu'ils souhaitent » et à y travailler. Réunir des groupes et des organisations afin de collaborer de cette manière peut changer la dynamique du pouvoir local. Cela permet aux pauvres et aux populations marginalisées de négocier avec les responsables la protection des droits et la fourniture de services en faveur de leurs enfants et familles.

Redevabilité envers les communautés touchées

Les comptes rendus sur la redevabilité vis-à-vis des communautés sont depuis 2013 une exigence pour les rapports annuels sur le bien-être de l'enfant des bureaux nationaux de VM (CWB des BN). Cette exigence est appliquée en plusieurs phases, avec une augmentation progressive du nombre de rapports des BN chaque année. Soixante-deux des soixante-trois rapports sur le CWB des BN pour 2014 comprenaient une section dédiée à la redevabilité vis-à-vis des enfants et des communautés et couvrent les quatre domaines du Cadre de redevabilité des programmes de VM (CRP) : partage des informations, consultation avec les communautés, promotion de la participation communautaire, ainsi que collecte des feedbacks et des plaintes et mesures pour y remédier. Chaque rapport a été évalué selon une échelle de qualité qui a déjà été appliquée en 2013, permettant ainsi de comparer la qualité des comptes rendus en 2014 à celle de l'année précédente. Des comptes rendus comparatifs sur la qualité dans les quatre domaines du CRP ont été produits. Cette note n'évalue que la qualité des rapports, et bien qu'elle ne soit pas un indicateur de la qualité de la pratique de redevabilité de VM sur le terrain, elle offre néanmoins un aperçu utile de la pratique du programme.

Figure 1 : Tendances de la qualité des rapports AF13-AF14



L'examen du rapport a fourni des preuves empiriques indiquant que l'amélioration de la redevabilité de VM entraîne un renforcement de la confiance entre VM et la communauté, permettant ainsi aux communautés de mieux gérer leurs projets et garantissant que leurs feedback soit intégré à l'amélioration de la programmation visant le bien-être de l'enfant (CWB). Les rapports ont également mis en avant de nombreux exemples de bonnes pratiques dans les quatre domaines de redevabilité ; par exemple, l'application de médias sociaux et d'outils tels que l'étude des perceptions, la boîte à messages, le théâtre, les affiches, les banderoles, les panneaux et les dépliants pour partager des informations avec les communautés. « Nous avons maintenant plus de connaissances sur VM car nous pouvons lire les panneaux d'affichage et les avis de réunion sont affichés sur ces panneaux, ce qui nous permet de participer de manière constructive à la programmation » (membre masculin de la communauté, discussion de groupe tenue au Zimbabwe). Un programme a mis en place des espaces de consultation spécifiques au contexte pour les garçons, les filles, les adolescents, les jeunes, les dirigeants communautaires, les représentants et les partenaires afin de s'assurer qu'ils sont tous impliqués de manière adéquate dans la prise de décision. Les programmes soulignent également l'importance de la participation de la communauté pour identifier les priorités du projet, formuler des cadres logiques et améliorer les évaluations de projets. Des méthodes innovantes pour recueillir les feedbacks et les plaintes ont également été utilisées, notamment l'utilisation de l'outil Photo Voice avec les enfants afin de recueillir leurs feedback pendant les évaluations. Photo Voice est un outil qui permet aux enfants d'utiliser la photographie et la vidéographie pour documenter des expériences et les montrer à d'autres.

Les rapports ont également souligné certains des défis persistants auxquels sont confrontés les BN dans leur compréhension de la redevabilité des programmes, l'application des normes de redevabilité du CRP, la mesure des progrès accomplis, la réaction aux feedbacks et le traitement des besoins de renforcement des capacités du personnel en matière de redevabilité. En conséquence, Vision Mondiale cherche à remédier à ces difficultés.

Une conclusion positive des rapports sur le CWB est que les BN continuent à faire preuve d'une aptitude et d'une volonté à identifier et traiter eux-mêmes les difficultés en matière de redevabilité. Par exemple, VM Mongolie mentionnait dans son rapport sur le CWB : « Une des principales difficultés relevées par la communauté est la médiocrité du suivi concernant les recommandations qu'elle a proposé ». Le rapport suggérait ensuite la solution suivante : « des examens semestriels avec les communautés aideront à fournir un feedback aux communautés sur les progrès réalisés concernant leurs recommandations ».

Les rapports sur le CWB ont également révélé que plusieurs BN avaient mené une auto-évaluation volontaire des programmes en termes de redevabilité, dont les conclusions sont utilisées pour aider à élaborer un plan d'action des BN en matière de redevabilité. Une auto-évaluation menée par VM Vietnam indique ainsi : « Il est particulièrement encourageant de noter que 34 ADP sur 39 (87,2 pour cent) sont d'accord sur le fait que les communautés sont informées sur le mandat, les valeurs fondamentales, les activités prévues, les bénéficiaires ciblés de VM ainsi que leurs droits à fournir un feedback ». Les conclusions permettent également d'identifier et de trouver des solutions à certains défis spécifiques : « Dans l'ensemble, la réflexion que VM Vietnam a mené sur notre travail nous a fait prendre conscience qu'il existe beaucoup de groupes et comités opérant au niveau communautaire qui exigent une meilleure collaboration pour éviter les chevauchements et la surcharge de la participation de la communauté ».

En 2014, les Mécanismes de réponse aux plaintes (MRP) ont continué à être une norme essentielle dans la mise en œuvre de tout programme alimentaire. Les bénéficiaires ont partagé leurs préoccupations et ont reçu des réponses appropriées. Avec, en particulier, l'introduction de Plans d'évaluation des risques à l'échelle du ministère (MWRAP) dans l'ensemble du Partenariat de VM, la priorité a été donnée aux MRP en tant que facteurs d'atténuation des risques nécessitant un suivi régulier au cours des examens d'audit.

Vision Mondiale s'est engagée dans un certain nombre d'initiatives stratégiques inter-agences sur la redevabilité et les publications externes. Elles comprennent :

- Le développement de normes humanitaires fondamentales (CHS) : VM participe au test des CHS au Kenya, au Niger, en Somalie et en Inde ; une vérification du modèle des CHS a été testée avec le Partenariat de la redevabilité humanitaire (HAP) par le biais de simulations de processus d'audit conduits avec VM Royaume-Uni (VMRU) et l'intervention Haiyan.
- Redevabilité conjointe envers les populations touchées (AAP). VM a participé à la première communication aux communautés (CwC) de l'évaluation inter-agence en Irak afin de comprendre les besoins en information des communautés touchées par la crise et a utilisé les conclusions pour initier des mécanismes d'AAP en formant le personnel et collectant des fonds pour l'AAP).
- Les membres du personnel de VM Soudan et des collègues de Active Learning Network for Accountability and Performance (ALNAP) et de CDA Collaborative Learning Projects ont présenté une recherche-action sur les mécanismes de feedback à la réunion annuelle de l'ALNAP en Éthiopie ainsi qu'à la réunion annuelle Inter-Action à Washington DC. Ce partenariat a mené à la publication d'un rapport intitulé *Nous sommes engagés à vous écouter (We are Committed to Listen to You)* en octobre 2013. Le rapport documente l'usage par VM des mécanismes de redevabilité au niveau communautaire au Darfour, Soudan, en écoutant et en apprenant des communautés avec lesquelles nous travaillons.
- Présentation de l'apprentissage tiré de l'intégration des mécanismes de redevabilité et de CwC à l'intervention Haiyan lors de la conférence ALNAP en Éthiopie.
- Des évaluations en temps réel (RTE) pour Haiyan et au Soudan du Sud ont inclus des questions sur les AAP. Des rapports sont disponibles sur le site internet de l'ALNAP. Un article sur les RTE a été présenté à la conférence annuelle de l'Association d'évaluation américaine à Denver au Colorado, États-Unis.
- En 2014, VM Cambodge a présidé le Réseau de redevabilité humanitaire et a mené une recherche inter-agences sur la redevabilité lors l'intervention contre les inondations.

Renforcer les capacités du personnel

Afin de renforcer les capacités de l'organisation en matière de redevabilité, les Affaires humanitaires et d'urgence de VM (AHU) ont promu le Cadre de redevabilité des programmes (CRP) auprès de l'ensemble des bureaux régionaux et nationaux en mettant l'accent sur les contextes fragiles propices aux catastrophes et les interventions humanitaires. L'engagement de VM envers une redevabilité vis-à-vis des communautés et en termes de Protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PEAS) a été concrétisé par la sensibilisation du personnel grâce à une formation à la redevabilité humanitaire et au développement du renforcement des capacités au sein d'autres organisations.

Vision Mondiale s'est engagée dans un certain nombre d'initiatives stratégiques inter-agences sur la redevabilité et les publications externes, notamment :

- Présentation de la redevabilité :
 - Dans la région Asie Pacifique, les effectifs ont été introduits à une redevabilité en lien avec leur travail. Quatre-vingt provenaient de l'intervention Haiyan⁸.

⁸ <http://www.alnap.org/story/164>.

- L'équipe Haiyan a tourné une vidéo de trois minutes et une autre de neuf minutes pour présenter au personnel la redevabilité. Un projet de module interactif d'apprentissage en ligne a été également développé et sera achevé en 2015⁹.
- Dans la région Afrique de l'Est, le personnel a été formé à la redevabilité envers les communautés.
- Lors de l'intervention pour la Syrie (Jordanie), le personnel a été formé à la redevabilité envers les communautés et aux normes internationales.

⁹ Voir <https://www.youtube.com/watch?v=RIVudhHw-4E> et <https://www.youtube.com/watch?v=THvoechF4eM>.

- Protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PEAS) :
 - VM a mené deux formations sur la PEAS dispensées à un total de 76 membres du personnel dans le cadre du programme du Soudan. Ces employés formés sensibilisent actuellement d'autres membres du personnel sur la PEAS en affichant des bannières sur la PEAS lors des distributions alimentaires pour sensibiliser les communautés locales dans les régions du Nyala et du Nil bleu.
 - Un cadre pour la prévention, l'atténuation et l'intervention face à la violence sexiste dans les situations d'urgence et les contextes fragiles a été développé.
- Formation basée sur les compétences :
 - En Asie-Pacifique, 41 personnes ont reçu une formation basée sur les compétences. Ces membres du personnel étaient issus de VM Cambodge (12), de l'intervention Haiyan de la Fondation pour le développement de VM (7), et de VM Bangladesh (22). La formation axée sur les compétences est poussée et utilise des approches de type « c'est en forgeant qu'on devient forgeron » pour développer des compétences pratiques en matière de conception, de suivi et de mise en œuvre des systèmes de redevabilité.
- Formation et soutien du personnel externe:
 - Soixante-deux membres du personnel issus d'organisations communautaires partenaires de mise en œuvre dans l'intervention pour la Syrie ont été formés sur les AAP et les normes internationales.

Renforcer les capacités locales

Lors de l'intervention Haiyan, les capacités communautaires ont été évaluées dans le cadre de l'évaluation rapide, en utilisant l'EBR (outil d'évaluation de base rapide). En Afrique de l'Est, les réfugiés à Adjumani (Ouganda) ont aidé à mettre en place et à gérer des espaces adaptés aux enfants.

Consultation communautaire

Des mécanismes de consultation et de fourniture d'informations ont été développés au cours d'un certain nombre d'interventions lors de catastrophes et ont été adaptés au contexte. Les exemples sont tirés de l'intervention Haiyan, dans laquelle des moyens innovants de partager l'information avec les communautés ont été employés (cela a été réalisé en partenariat avec First Response Radio et Radio Abante), ainsi que de l'Irak, où VM a contribué à la création du centre d'appel de crise et de la hotline pour les personnes déplacées dans leurs propres pays. Les opérations en Jordanie ont fourni des informations par le biais de brochures et de réunions régulières avec les communautés sur :

- Qui est VM et quelle est la portée du projet
- Distributions (quand, quoi)
- Mécanisme de plainte et de feedback.

En Jordanie, les critères de sélection des bénéficiaires ont été communiqués par le biais d'un responsable de la redevabilité ou de contrôleurs sur le terrain en raison de la tension provoquée par le conflit. Les réfugiés du Dolo Ado (Éthiopie) ont contribué à choisir des réservoirs d'eau appropriés.

Mécanismes de feedback et de plaintes

En 2014, les Mécanismes de réponse aux plaintes (MRP) sont restés une norme essentielle dans la mise en œuvre des programmes alimentaires. Les bénéficiaires ont pu faire part de leurs préoccupations et ont reçu des réponses appropriées. Avec, en particulier, l'introduction de Plans d'évaluation des risques à l'échelle du ministère (MWRAP) dans l'ensemble du Partenariat de VM, la priorité a été donnée aux MRP en tant que facteurs d'atténuation des risques nécessitant un suivi régulier au cours des examens d'audit.

Aux Philippines, un mécanisme de dépôt de plaintes et de feedback a été créé pour l'intervention Haiyan comprenant une base de données permettant de suivre et gérer les plaintes. En Somalie, dans le programme

SomRep¹⁰, un pilote du mécanisme de feedback par SMS (service de messages courts) dans le district de Baki a donné de précieux feedback sur les activités du programme, en particulier sur les critères de sélection.

De nombreux mécanismes ont été utilisés dans le cadre de l'intervention dans la crise syrienne :

- En Jordanie – un mécanisme de plaintes et de feedback varié qui incluait :
 - des visites de terrain et des discussions de groupe avec les bénéficiaires pour recueillir un feedback
 - des boîtes à suggestions et des formulaires de plainte dans tous les sites de distribution et de mise en œuvre
 - un feedback et un registre des plaintes pour enregistrer les mesures de réception et de suivi
 - des entretiens de départ pour recueillir un feedback immédiat sur le service fourni
 - une hotline et un e-mail dédié au feedback pour les bénéficiaires qui ne peuvent pas assister aux réunions régulières.
- En Jordanie - Performance du système : répondant au feedback et aux plaintes en temps voulu :
 - formulaires de plainte/boîtes à suggestions : 1 500 reçus, réponse donnée à 85 pour cent
 - téléphone (fixe et hotline) : 700 reçus, réponse donnée à 90 pour cent
 - messages texte : 85 reçus, réponse donnée à 100 pour cent
 - entretiens de départ menés : 150, réponse aux questions à 100 pour cent.
- Au Liban - Un emplacement centralisé pour gérer les plaintes et la diffusion de l'information aux communautés à travers une unité de redevabilité et de sensibilisation :
 - le cout a été intégré dans tous les projets de secours dans la zone de la Bekaa
 - l'approche centralisée a permis une couverture plus vaste
 - 1 125 plaintes enregistrées et traitées grâce à cette unité en septembre 2014
 - des rapports extraits de ce système centralisé inclus dans les rapports externes aux donateurs, ainsi que dans les rapports sur la situation intérieure.

Un nombre croissant de communautés sinistrées a utilisé les technologies mobiles. Des efforts ont été faits pour introduire la technologie dans les mécanismes de redevabilité, lorsque (a) les communautés le souhaitent et (b) la capacité existait au sein des bureaux nationaux de VM. En 2013, VM a reçu des fonds du Fonds d'innovation humanitaire pour construire un prototype visant à utiliser les technologies mobiles dans de tels contextes. Le projet a été développé pour aider à maximiser les communications dans les deux sens avec les communautés sinistrées. Il a aussi permis d'étoffer la base de connaissances de VM et d'améliorer la prise de décisions en matière d'intervention. Ce projet a été achevé en 2014, et le produit est à la disposition de quiconque voulant l'utiliser, en suivant le lien suivant : www.speedevidence.com.

¹⁰ SomRep est l'abréviation du programme de Résilience de Vision Mondiale Somalie.

Étude de cas : Système de redevabilité de VM Soudan

Vision Mondiale Soudan (VMS) s'est engagée dans un vaste processus de participation communautaire afin de déterminer les préférences de la communauté en termes de fourniture d'informations, de consultation avec les communautés, de promotion de la participation, ainsi que de collecte d'informations sur les mécanismes de feedback et de plaintes et de mesures à ce sujet. Le feedback émanant de l'évaluation a permis à VMS de concevoir un système de redevabilité qui a été adapté à l'environnement culturel, au contexte et à d'autres facteurs qui favorisent son acceptabilité et son utilisation complète. Dans le cadre du démarrage de projet, et ce pour tous les projets, les communautés ont été informées des dates de début et de fin de projet, des éléments livrables du projet, du nom du donateur, du développement des critères de sélection, de leurs rôles dans le projet, des noms des personnes à contacter et des mécanismes de gestion des feedbacks. Dans tous les projets, des réunions ont été organisées tout d'abord avec le leadership, puis avec toute la communauté. Par exemple, dans les projets d'eau, d'assainissement et d'hygiène (WASH), des panneaux où figuraient Vision Mondiale et le donateur ont été placés de façon stratégique à chaque point d'eau et affichaient clairement le partenaire de financement - USAID, KOICA, etc. Le même principe a été appliqué à chaque point de distribution alimentaire. Les panneaux ont été mis à jour tous les mois, et affichaient les types d'aliments et la taille des rations. Dans les projets d'Aide alimentaire, des guides qui présentaient clairement les informations clés à communiquer aux bénéficiaires tous les mois ont été élaborés et diffusés dans le cadre du renforcement de la fourniture d'informations aux communautés. De plus, une adresse de pré-distribution à laquelle les informations pertinentes étaient communiquées de façon mensuelle était nécessaire avant toute distribution.

En règle générale, tous les projets ont été mis en œuvre en partant du principe que des évaluations étaient réalisées pour aider à comprendre les besoins et les préférences des communautés. Dans le cadre de l'amélioration de la consultation, le suivi régulier, la collecte des feedbacks et l'évaluation étaient nécessaires pour tous les projets de subventions. Des femmes, des hommes, des filles et des garçons ont été consultés. Leurs points de vue ont été utilisés pour la conception des modifications de programmation. Par exemple, les enfants déplacés dans leur propre pays bénéficiant de programmes de distribution de vivres visant à encourager la scolarisation ont été consultés de façon bimensuelle grâce à un système de suivi post-distribution.

Les communautés ont également été consultées lors de la mise en œuvre de certains projets tels que la construction de puits de forages dans les écoles, l'emplacement de points de distribution alimentaire et les critères de sélection. Des consultations ont également été faites sur la mise en place de comités sur des questions telles que la distribution alimentaire, WASH et les agriculteurs chefs de file volontaires, entre autres. Cependant, VM Soudan travaille à la formalisation et à l'organisation de consultations systématiques avec les communautés, au cours desquelles ces processus sont documentés et rapportés de façon régulière avec d'autres éléments à livrer du projet. Dans d'autres projets, des lettres, des appels téléphoniques et des visites aux bureaux ont fourni des feedbacks.

VMRU, en coopération avec le Centre de formation et de recherche des ONG internationales (INTRAC) et la Fondation sur l'impact social SIMLab, qui possède le logiciel Frontline SMS Open Source, a commencé un travail important de redevabilité en 2014. Le projet pilote financé par le Département pour le développement international (DFID) se concentre sur la conception, le suivi et la mise en œuvre de trois approches de mécanismes de feedback des bénéficiaires relevant du programme Pauvreté mondiale du DFID.

Le fonds d'action a également financé des projets relatifs à la santé. Le pilote a été mis en œuvre pendant l'année de référence et a été poursuivi dans sept projets au Somaliland, en Inde (2), en Tanzanie, au Pakistan, en Éthiopie et au Zimbabwe. La méthode d'analyse du contexte a utilisé des facteurs sociaux, technologiques, environnementaux, économiques et politiques pour évaluer le contexte, les obstacles et les incitations au niveau local en termes de fourniture de feedback. Les résultats ont conduit à une conception contextualisée des mécanismes de feedback des bénéficiaires au sein de chaque projet.

Performance et suivi des risques

Cadre de mesure de Vision Mondiale

Vision mondiale s'engage actuellement dans un processus de changement fondamental dans la façon dont ses programmes et projets sont structurés et financés, en évitant la conception de projets individuels, financés sur des critères géographiques, et en favorisant des programmes conçus au niveau du pays, mis en œuvre de façon plus stratégique, mais aussi évalués et faisant l'objet de comptes rendus de façon plus systématique afin d'améliorer la redevabilité et l'apprentissage à tous les niveaux. Ce processus est actuellement dans une phase d'apprentissage par l'action, mais son déploiement est prévu à l'échelle de l'organisation d'ici l'AF17.

En 2014, l'organisation a également développé un nouveau système d'information en ligne de gestion de programme, Horizon 3, qui rassemble des systèmes auparavant disparates afin de suivre et de rendre compte des finances, du parrainage et des données relatives aux programmes. Pendant l'AF15, une deuxième vague de mise en œuvre comprendra une série d'améliorations telles que la collecte de données mobiles, les tableaux de bord et les comptes rendus. Cela permettra de renforcer significativement la capacité de l'organisation à utiliser des données pour des comptes rendus en temps voulu et de prendre des décisions fondées sur des faits probants.

Vision Mondiale a continué à axer ses travaux de développement sur les Programmes de développement régionaux (ADP) financés par le parrainage. Ces ADP sont des zones géographiques d'intervention où généralement trois à cinq projets axés sur des questions spécifiques sont mis en œuvre en fonction des besoins et capacités au niveau local, par exemple, des projets sur la nutrition, la protection de l'enfance, les moyens de subsistance, la santé maternelle et infantile. Depuis 2010, l'organisation a mis l'accent sur la conception et la mise en œuvre de projets avec des partenaires locaux, notamment des membres de la communauté, en intégrant un travail de plaidoyer et un accent sur les enfants les plus vulnérables. La détermination des domaines d'intervention est désormais plus étroitement liée à la stratégie du BN sur le terrain. Depuis 2012, des efforts ont été déployés pour que les résultats des études de référence et des évaluations soient partagés avec les communautés, les partenaires et le personnel du projet pour validation (ou remise en question) et discussion des résultats.

Pour renforcer la redevabilité de l'organisation vis-à-vis des communautés, et renforcer l'efficacité des programmes, VM est teste actuellement un processus d'examen communautaire annuel pour discuter des progrès, des succès et des défis, notamment des résultats du suivi, des plaintes et des mécanismes de feedback, et valider ou mettre à jour les plans de mise en œuvre des programmes pour l'année suivante.

- **Conception** : Les programmes sont conçus et documentés en utilisant à la fois une forme narrative et un cadre logique afin de détailler l'objectif, les issues, les produits et les activités de chaque projet au sein de l'ADP. Un tableau de suivi des indicateurs et un plan de suivi et d'évaluation sont élaborés en fonction du cadre logique pour une utilisation au niveau du programme à des fins de gestion et de redevabilité vis-à-vis des bailleurs de fonds.
- **Référence** : Les indicateurs d'issues clés sont mesurés au cours de la première année de mise en œuvre du programme dans chaque ADP. Ces indicateurs fournissent des données de référence pour la zone d'intervention spécifique. Ces informations sont utilisées pour valider (ou mettre à jour) la conception du programme et pour un usage comparatif avec une future évaluation. Il s'agit généralement d'une enquête de population (un échantillon) d'environ 600-900 ménages dans la zone cible, qui mesure des indicateurs sur l'ensemble des différents projets afin d'adopter une approche intégrée. Des outils de mesure axés sur les enfants sont également utilisés pour mesurer d'autres aspects tels que le bien-être des jeunes ou les niveaux d'alphabétisation.
- **Suivi** : Un suivi régulier est effectué au niveau de chaque projet par le personnel, les bénévoles ou les partenaires locaux dans le cadre des activités en cours. Ce projet contribue à la qualité de gestion des projets et peut signaler des problèmes survenus au cours de la mise en œuvre.
- **Évaluation** : Les principaux indicateurs de résultats sont de nouveau mesurés lors de l'évaluation (après 3-5 ans) pour mesurer les changements en matière de bien-être de l'enfant en utilisant les mêmes méthodes, mais en incluant des données qualitatives, généralement par le biais de discussions de groupe et d'entretiens avec des informateurs clés, afin de trianguler les données, de mieux comprendre les résultats et d'explorer les changements inattendus ou imprévus concernant les membres de la communauté, notamment les enfants.

Tableau de bord global du bureau national

Outre les activités de suivi et d'évaluation en cours, VM a mis en place plusieurs mécanismes permettant d'évaluer et de suivre la performance et les capacités des bureaux nationaux. Le Tableau de bord global du bureau national (TGBN) est un rapport de suivi semestriel des BN de terrain. En 2014, le TGBN a inclus un ensemble de 27 indicateurs clés de performance selon 11 dimensions de la programmation et des opérations. Le TGBN informe l'Examen des capacités et de la performance du programme (PCPR), un bilan annuel de gestion à l'échelle du Partenariat qui mesure la performance et les capacités des BN par rapport aux issues prévues par la programmation. Le PCPR se penche sur les notes du TGBN et intègre les feedbacks et les recommandations provenant des partenaires des bureaux régionaux et bureaux de soutien afin d'évaluer la performance selon sept dimensions des activités de terrain relatives à la programmation et aux opérations. Le TGBN et le PCPR visent à évaluer dans quelle mesure les systèmes et programmes des BN de terrain répondent aux normes convenues du Partenariat dans des domaines clés et en termes de mise en évidence des lacunes et des domaines à améliorer. Les notations et recommandations du PCPR sont utilisées pour informer la hiérarchie des bureaux régionaux et nationaux, les plans de capacité organisationnelle et les plans d'activité annuels des BN, ainsi que les priorités des équipes de soutien du programme pour l'année fiscale suivante.

Le PCPR de 2014/2015 a évalué la performance des BN en 2014 et au cours du premier trimestre de l'AF15. Le Tableau 2 présente un aperçu de la note attribuée à la performance des BN de terrain selon une sélection de critères tirés du PCPR 2014/15.

Tableau 2 : Performance des BN de terrain

	Note générale du BN	Plaidoyer	Bien-être de l'enfant	Gestion des Catastrophes	Gestion financière	Diversification des fonds GAM)	Qualité des programmes	Parrainage
Base	0 %	2 %	0 %	6 %	0 %	10 %	0 %	0 %
En cours de consolidation	22 %	26 %	8 %	13 %	31 %	42 %	24 %	8 %
En maturation	63 %	35 %	48 %	31 %	24 %	27 %	53 %	8 %
Établi	15 %	35 %	44 %	47 %	45 %	21 %	23 %	56 %
S.O.	0 %	2 %	0	3 %	0 %	0 %	0 %	28 %

Tableau 3 : Critères de notation des bureaux nationaux

Les Bureaux nationaux sont notés selon les critères suivants	
Note	Définition
Base	Le BN doit développer des capacités pour satisfaire aux attentes en matière de performance.
En cours de consolidation	Le BN développe des capacités pour satisfaire aux attentes en matière de performance.
En maturation	Le BN a montré les capacités requises pour satisfaire aux attentes en matière de performance dans la plupart des domaines, avec des possibilités d'amélioration.
Établi	Le BN a montré les capacités requises pour satisfaire aux attentes en matière de performance.

Dans le cadre du TGBN, les programmes ont réalisé en 2014 une auto-évaluation sur l'efficacité des programmes (EP) en collaboration avec des partenaires communautaires, en s'évaluant eux-mêmes selon 8 normes d'efficacité des programmes sur 13 qui sont conçues pour évaluer la mesure dans laquelle est appliquée l'Approche du programme de développement :

- Norme n°1 : Le programme contribue au bien-être durable des enfants, en particulier les plus vulnérables.
- Norme n°2 : La vision et les priorités du programme sont élaborées avec la communauté et les partenaires locaux et ils se les approprient.
- Norme n°6 : Le rôle local de prédilection de Vision Mondiale est de servir de catalyseur et de facteur de renforcement des capacités des partenaires et partenariats locaux visant le Bien-être de l'enfant¹¹.
- Norme n°8 : Le personnel clé du programme s'engage à vivre au plus près des gens qu'ils servent.
- Norme n°9 : Le personnel du programme a les compétences requises pour assumer son rôle.
- Norme n°10 : Le personnel du programme a accès à des ressources et au soutien techniques dont il a besoin.
- Norme n°11 : Le personnel du programme s'engage dans une réflexion et un apprentissage réguliers et délibérés qui conduit à l'amélioration des pratiques.
- Norme n°13 : Des ressources adéquates sont disponibles pour produire les résultats du programme et répondre aux exigences de l'organisation.

À partir de l'AF16, les programmes procéderont à des bilans annuels du programme, qui comprendront une auto-évaluation de l'efficacité du programme. Les normes d'auto-évaluation de l'EP sont mises à jour pour inclure une norme sur la redevabilité vis-à-vis de la communauté.

Les notes d'auto-évaluation de l'EP de 2014 sont les suivantes :

- 12 BN (19 pour cent) sont notés VERT (En maturation) - La majorité des programmes sont « En maturation » et aucun n'est « Émergent »
- 43 BN (68,3 pour cent) sont notés JAUNE (En croissance) - La majorité des programmes sont « En maturation » ou « En croissance » ; mais moins de la moitié sont « En maturation ».

Les notes sont définies comme suit :

- **Émergent (E)** : Un programme **commence tout juste** à répondre à ce critère
- **En croissance (C)** : Un programme est **en bonne voie** de répondre à ce critère
- **En maturation (M)** : Un programme **répond de façon permanente** à ce critère.

Autres types d'évaluation au sein de Vision Mondiale

- **Évaluations de l'impact** : Quelques programmes sont choisis dans le monde chaque année, en fonction des financements de recherche disponibles, pour faire l'objet d'une évaluation rigoureuse de l'impact.
- **Évaluations à postériori** : Un petit nombre de zones de programmes financées précédemment font l'objet d'une évaluation à postériori, lorsqu'il existe un financement et que c'est prioritaire. Ces évaluations examinent généralement si les acquis en termes de bien-être de l'enfant ont été maintenus deux ans ou plus après qu'un programme a été clos.
- **Suivi annuel des issues** : Les Bureaux nationaux pilotent une approche pour la mesure annuelle des issues afin d'accélérer le retour d'informations et d'identifier où le changement se produit ou ne se produit pas et d'y remédier le cas échéant. Cette approche met l'accent sur les résultats intermédiaires tels que le changement de comportement, ce qui peut renforcer la logique des résultats entre les produits et les issues à long terme.

¹¹ Dans les domaines où les enfants font face à des besoins urgents en matière de bien-être exigeant une action immédiate, VM travaille avec les autorités locales pour préparer son rôle opérationnel direct afin de traiter ces problèmes tout en renforçant les capacités des partenaires devant assumer ce rôle à l'avenir.

Gestion des risques d'entreprise

L'accent en 2014 a été mis sur l'intégration de la gestion des risques à l'échelle mondiale - en en faisant un volet normal de l'activité - dans toutes les régions et tous les bureaux du Partenariat. Des progrès notables ont été accomplis dans de nombreuses zones.

L'ensemble des sept régions a nommé le directeur général des opérations comme champion régional de la gestion des risques, a mis en place des comités de gestion des risques incluant la direction, et organisé un atelier d'introduction à la gestion des risques d'entreprise (GRE). Ces comités régionaux des risques fournissent aux bureaux nationaux une supervision du processus de GRE et un soutien au déploiement de pratiques de base en matière de gestion des risques. Dans certains bureaux, des auditeurs internes locaux ont utilisé leurs outils d'audit axés sur les risques - les modèles de MWRAP - comme moyen de formation du personnel sur la gestion des risques et sur la façon de remplir les registres des risques.

À ce jour, La formation sur les risques a été principalement dispensée en interne et via WebEx. Toutefois, la nécessité d'une formation professionnelle favorisant le face-à-face est maintenant reconnue, puisque, notamment, la majorité du personnel n'est nommée qu'à temps partiel sur la gestion des risques, et occupent d'autres emplois. Un atelier de formation sur le risque de trois jours a été prévu en mars 2015 pour le personnel chargé de la gestion des risques et pour les auditeurs internes locaux des 14 BN en Asie.

À la fin de 2014, les bureaux de soutien d'envergure (États-Unis, Canada, Australie, Royaume-Uni, Allemagne, Taïwan, Corée et Hong Kong) et VisionFund avaient leurs propres politiques de GRE validées par le conseil d'administration en place. Ces bureaux sont encore à différents niveaux de maturité de gestion des risques, souvent influencés par l'existence, ou non, d'exigences réglementaires locales. La plupart des bureaux signalent leurs principaux risques à leur direction de façon régulière et à leurs conseils d'administration deux fois par an.

Un examen approfondi de progiciels simples de gestion des risques a été effectué cette année. L'objectif était de trouver un outil qui pourrait affranchir les bureaux des feuilles de calcul pour adopter une méthodologie plus rigoureuse de comptes rendus, de notation et de gestion des risques. Il s'agissait également de permettre une consolidation des risques « de la base vers le sommet », des bureaux locaux vers les régions et jusqu'au niveau de VMI. Le déploiement d'un progiciel de gestion des risques a été suspendu dans l'attente des exigences de l'équipe mondiale des Technologies de communication et d'information pour obtenir un système global de gouvernance, de gestion des risques et de conformité. Il devrait répondre aux besoins en systèmes de plusieurs acteurs, notamment l'Audit interne global.

En l'absence de logiciel de gestion des risques, un déploiement manuel de gestion des risques doit être examiné par la direction de VMI et le Comité d'audit et des risques du Conseil d'administration de VMI en 2015. Ce sera la première fois qu'une telle perspective « de la base vers le sommet » sur le risque sera rapportée au sein du Partenariat de VM. Pour faciliter ce déploiement, une « bibliothèque des risques » de 60 à 70 risques typiques a été créée en travaillant avec les experts en la matière dans les principaux domaines fonctionnels du Centre Global.

Des progrès significatifs ont été accomplis dans l'intégration des divers processus manuels de gestion d'incident au sein de VM. Un procédé et un système intégrés ont été mis en œuvre dans les sept bureaux régionaux et le Centre Global permettant la gestion des incidents dans plusieurs domaines fonctionnels : Sécurité, Gestion du parc, Personnes et culture, Prise en charge du personnel, Finances et Protection de l'enfance. D'autres domaines qui ont été identifiés en vue d'une utilisation du système sont VisionFund, les Communications et l'Audit interne global. Le système fournit également des rapports précieux sur le nombre et les types d'incidents réels. Ceux-ci sont inclus dans les registres des risques et soutiennent la gestion des risques.

Sécurité et gestion du parc

Sécurité d'entreprise

La sécurité de tout le personnel est de la plus haute importance pour l'organisation, qui accorde à sa main-d'œuvre une immense valeur.

Outre la protection du personnel et des biens, de bonnes mesures de sécurité permettent aussi à VM de travailler dans des environnements difficiles. L'organisation a cherché à en informer les membres du personnel par le biais d'une évaluation et d'un briefing appropriés sur les risques importants auxquels ils sont confrontés au travail. Reconnaissant que chaque membre du personnel a un rôle et une responsabilité dans sa propre sûreté et sécurité, VM a aidé à atténuer les risques identifiés auxquels le personnel est confronté par le biais d'une planification, formation et gestion en matière de sécurité.

Politique de gestion du Partenariat de VMI sur la gestion de la sécurité

La Politique de gestion de la sécurité et de sécurité du Partenariat de 2010 a exigé des bureaux de VM qu'ils adoptent et mettent en œuvre des politiques et processus appropriés. Cela a contribué à assurer la sécurité et la sûreté du personnel et des biens. La politique de sécurité a mandaté le Président international pour établir et maintenir une politique à jour gestion de la sécurité globale. Cette politique de sécurité de la direction constitue la base des nouvelles Exigences de sécurité fondamentales.

L'organisation maintient une base de données d'évaluation des risques pays qui est à la disposition de tous les employés sur le site interne wvcentral. Cent pour cent des emplacements à haut et moyen risque disposaient de plans de sécurité d'entreprise de mise en œuvre de gestion des risques, tandis que 50 pour cent des emplacements à faible risque voyaient leurs plans validés.

Pratiques en matière de sécurité

Compte tenu de la nature du travail de VM dans des contextes fragiles et de conflit, 14 emplacements à haut risque sont dotés d'agents de sécurité à temps plein. Au cours des 12 mois se terminant en décembre 2014, l'organisation avait répertorié 373 incidents de sécurité signalés sur le système intégré de gestion des incidents/Points de vue éthique dans la base de données des Incidents de sécurité de VMI. Cela représente une augmentation de 16 pour cent par rapport aux données de 2013 et est conforme aux tendances internationales.

Le Partenariat de VMI emploie directement le personnel de sécurité suivant :

- bureau de sécurité d'entreprise - 17 employés mondiaux
- directeurs et conseillers régionaux en matière de sécurité - 11
- tous les bureaux de pays opérationnels emploient un haut responsable de la sécurité, un responsable national de la sécurité, ou un agent national de la sécurité et/ou un point focal chargé de la sécurité. Selon la taille du bureau et le niveau de risque, il peut y avoir plus d'un agent de sécurité s'occupant du personnel (par exemple, en RDC, en Haïti).

Nous ne sommes pas en mesure de préciser le pourcentage du personnel de sécurité ayant reçu une formation formelle sur les politiques de l'organisation ou sur les procédures spécifiques relatives aux questions des droits humains et leur application à la sécurité. Cependant, une attention particulière est accordée à la sélection et à l'intégration du personnel de sécurité. Tous les membres du personnel de VM se doivent d'affirmer leur engagement vis-à-vis du Code de déontologie et des normes de protection de l'enfance de VM.

Tableau 4 : Nombre d'employés formés aux risques et à la sécurité liés au personnel

Nombre d'employés ayant été formés aux risques et à la sécurité concernant le personnel en décembre 2014		
(Nouveaux) Paramètres choisis (toutes les statistiques sont cumulées de 2011 à 2014)	En décembre 2013	En décembre 2014

Nombre total d'employés ayant suivi une formation sur la sécurité en ligne (personnel et gestion ; cumulé à partir du lancement en 2011)	21 150	21 830
Nombre total d'employés ayant suivi une formation de sensibilisation à un environnement hostile	831	1 228
Nombre total d'employés ayant suivi une formation de gestion des risques liés à la sécurité	773	1 014
Nombre total d'employés ayant suivi une formation d'évaluation des risques liés à la sécurité	2013 - pas recueilli/enregistré	867
Nombre total d'employés ayant suivi une formation sur les points fondamentaux de la sécurité sur le terrain		693
Nombre total d'employés ayant suivi une formation de sécurité incendie		853
Nombre total de salariés ayant suivi une formation en secourisme		591
Nombre total d'employés ayant suivi une formation de Sensibilisation à la sécurité sur les théâtres nationaux (SAINT)	200	381
Nombre total d'employés ayant suivi une formation des formateurs	16	53
Nombre total d'employés ayant suivi une formation spécialisée, formation exécutive HOPS	39	39 (pas de changement)
Nombre d'agents de voyages des bureaux régionaux et nationaux utilisant Travel Tracker (notamment les bureaux de soutien de VM Australie, Nouvelle-Zélande et Canada, et aussi certains membres du personnel de VM RU et Irlande)	70 %	73 %

Technologies de communication de l'information mondiales et sécurité

Le service des Technologies de communication de l'information mondiales (GICT) de VM a accompli des progrès significatifs en réduisant le risque global de l'organisation par un déploiement de technologies visant à protéger les données du Partenariat de VM les plus critiques (concernant les enfants et les finances) et les systèmes associés. Le GICT soutient également le développement et la mise en œuvre des initiatives et applications les plus critiques de VM, à la fois en interne et sur le terrain.

En outre, une politique au niveau du Conseil d'administration sur la sécurité de l'information a été élaborée pour validation par le conseil d'administration en novembre 2014. Cette politique fournit un cadre global pour la sécurité de l'information au sein de VM, en justifiant les principes et politiques de sécurité de l'information nécessaires pour assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des actifs, des informations, des données et des services informatiques de VM.

Sous l'égide de cette politique, la direction de VMI est autorisée à élaborer des politiques techniques liées à la sécurité applicables à l'ensemble du Partenariat de VM qui définissent les bases de l'approche de VM en matière de gestion de ses objectifs de sécurité de l'information. Cette politique et les politiques techniques liées à la sécurité associées seront publiées et communiquées aux employés et aux acteurs extérieurs concernés à partir de 2015.

Tous les employés de VM (et les prestataires et autres tiers dans le cadre de leurs interactions avec VM) sont tenus de se conformer à ces politiques de sécurité de l'information.

Gestion et sécurité du parc

L'influence de la formation continue en matière de sécurité du parc a été fortement ressentie, des améliorations significatives de l'efficacité et de l'impact sur l'environnement (notamment la consommation de carburant) ayant été constatées. Les décès dans l'ensemble du parc de véhicules de VM n'ont connu ni baisse ni hausse.

Au cours de l'année de référence, la formation et la mise en œuvre de la première phase ont eu lieu au Mozambique, au Zimbabwe, en Mongolie, au Malawi, au Mali et au Ghana. Pendant ce temps, la formation des formateurs (FdF) de la seconde phase et la finalisation du cours de conduite a également progressé et a débuté avec une mise en œuvre au Kenya et en Zambie. La mise à jour des directives en matière de base de données du parc, sécurité du parc et gestion du parc pour VM a été examinée.

Des FdF ont eu lieu dans 24 pays, 98 formateurs ayant été formés à la Phase 1 et 12 formateurs ayant été formés à la Phase 2. Au total, 1 012 chauffeurs ont suivi le cours de la Phase 1 et 142 ont suivi celui de la Phase 2.

Ces informations confirment le caractère exhaustif de la gestion du parc et de la formation relative à la sécurité proposée au personnel de VM.

Tableau 5 : Tendances des décès par accident par région

Tendances des décès par accident de VM par région				
Lieux	AF14 DDE sept	AF13 DDE sept	AF12 DDE sept	AF11 DDE sept
<i>Afrique :</i>				
Afrique de l'Est (EAR)			3	4
Afrique australe (SAR)	3	3	2	2
Afrique de l'Ouest (WAR)	8	1	1	1
Amérique latine et Caraïbes (LACR)	1	1	2	4
Moyen-Orient et Europe de l'Est (MEER)				3
Asie Pacifique (APR)			3	3
Nombre total de décès par accident	12	5	11	17

Gestion de l'approvisionnement

En 2014, la gestion de la chaîne mondiale d'approvisionnement (GCMA) a renforcé l'ensemble du processus d'achats stratégique de bout-en-bout, avec l'appui du logiciel électronique de gestion des achats appelé Coupa. Ce dernier a rationalisé les processus d'activité, amélioré les contrôles de processus et fourni des informations cruciales sur la performance de la gestion des dépenses, la performance des fournisseurs et les liquidités.

Le projet d'analyse des dépenses et d'approvisionnement stratégique (SASS) qui a débuté en mars 2013 a été mis en œuvre en collaboration avec le Groupe Hackett. Il ciblait les sept régions de VM et couvrait 72 bureaux. Le projet était axé sur la gestion stratégique des catégories et les processus d'approvisionnement stratégique structurés. Des informations sur les 466 millions d'USD de fonds de projet ont été recueillies et analysées.

Les estimations prudentes des économies annuelles potentielles effectuées variaient entre 23 et 42 millions d'USD. Suite à ce projet, Vision Mondiale Internationale a pu économiser 62 millions d'USD depuis le début du projet en 2013.

Grâce au projet SASS, des catégories mondiales de produits ont été identifiées. Des contrats ont été conclus entre les fournisseurs de matériel informatique et de véhicules et les services de Technologies de communication d'information mondiales de Gestion du parc de véhicules. La standardisation des spécifications de produit et le processus de passation de marchés ont appuyé la vision stratégique du Partenariat de VM visant des processus simplifiés, une réduction du cout total de propriété et une amélioration de la gestion du cycle de vie des actifs. Des politiques de passation de marchés provisoires pour le matériel informatique et les véhicules ont été élaborées. Elles ont été diffusées pour examen et validation à l'échelle du Partenariat de VM. Ces politiques ont tiré parti des nouveaux contrats négociés avec des fournisseurs mondiaux.

De meilleurs contrats standard mondiaux de VMI pour les biens et services ont été mis à jour avec des modalités solides, notamment concernant les clauses d'accord de niveau de service des fournisseurs qui ont permis de définir et améliorer les relations de VM avec les fournisseurs.

Tableau 6 : Les plus grands fournisseurs de Vision Mondiale

Les Cinq plus grands fournisseurs de Vision Mondiale (montants en millions d'USD)			
Fournisseur	Montant	Adresse	Description du service
HACKETT GROUP INC	4,49	n°5 Martin Lane EC4R ODP Londres	Achats et finance
TOYOTA GIBRALTAR	3,90	PO Box 176 40 Devils Tower Road Gibraltar	Achats de véhicules
MA NOURSE INC	2,18	Academy Mechanical Inc. 2822 Walnut Ave Ste E Tustin, CA 82780	Prestataire général de construction neuve/améliorations des locaux loués
INFOR US INC	1,77	PO Box 847798 Los Angeles, CA 90084	Solutions logicielles d'entreprise
Total Prestataires Indépendants à plus de 100 000 USD	33		

Huit cents praticiens des services achats et finances ont participé à des séminaires de formation et de capacité au cours de la mise en œuvre du projet SASS. Les sujets abordés comprenaient l'analyse des dépenses, l'approvisionnement stratégique, les négociations de contrats et la gestion des fournisseurs.

La GCMA a contribué à l'élaboration d'une nouvelle politique pharmaceutique de VM et de procédures d'exploitation normalisées en matière d'achat et de manutention des produits pharmaceutiques. La politique a été déployée sur l'ensemble du Partenariat de VM.

En 2014, un responsable du Partenariat de VMI de la Chaîne d'approvisionnement et de la logistique a été nommé. Le nouveau responsable a lancé une réorganisation à l'échelle du service qui a renforcé la présence de la GCMA dans les sept régions. Il a nommé un directeur mondial des achats et un directeur mondial de la mise en œuvre de l'approvisionnement. Il a ensuite incorporé les services de Gestion des déplacements et de Gestion du parc à l'unité opérationnelle de GCMA.

La GCMA a publié et déployé un *Manuel des passations de marché version 2.0* et a lancé une page *wvcentral* de modèles et de formulaires d'achats pour une utilisation sur le terrain. Du matériel, des manuels et d'autres ressources de formation concernant la gestion de la distribution et des transports, la gestion du cycle de vie des actifs et les processus de cession ont tous été élaborés et sont également disponibles en ligne pour que les usagers débutants des bureaux de terrain puissent les utiliser dans leurs bureaux. Un cours de formation sur les « Principes fondamentaux des passations de marché » a été dispensé de façon virtuelle, dans six régions, avec la participation de 219 membres du personnel. La formation couvrait le processus et la politique de passation de marchés, la planification des passations de marché, les achats stratégiques, le comité d'appel d'offres et la gestion des contrats. En raison de contraintes linguistiques, le personnel de la région Amérique latine a participé à la formation sur les achats, les techniques de négociation et la gestion des contrats délivrée par le Groupe Hackett.

Dans l'ensemble, l'équipe de GCMA continue à améliorer la capacité de l'organisation à :

- augmenter l'optimisation des ressources grâce à des efforts d'achats stratégiques, une planification des achats de projet et de meilleures dépenses concernant les pratiques de gestion dans tous les bureaux
- atténuer la fraude liée aux achats et l'exposition au risque grâce à une meilleure visibilité, une meilleure gestion des dépenses dans le cadre des passations de marché, une efficacité accrue des comités d'appel d'offres à tous les niveaux de l'organisation.

Suivi d'impact

Mesurer les progrès des Cibles du Bien-être de l'enfant

En 2010, VM a élaboré un ensemble de quatre Cibles du Bien-être de l'enfant (CWB), et chaque bureau de terrain a intégré une ou plusieurs de ces cibles dans sa stratégie. Chaque cible possède des indicateurs spécifiques standardisés utilisés afin de mesurer les progrès accomplis chaque année et d'évaluer les changements à long terme, selon le contexte et l'approche de programmation.

- **Cible 1** : Les enfants font état d'une augmentation du niveau de bien-être (12-18 ans).
- **Cible 2** : Augmentation du nombre d'enfants protégés contre les infections et les maladies (0-5 ans).
- **Cible 3** : Augmentation du nombre d'enfants bien nourris (0-5 ans).
- **Cible 4** : Augmentation du nombre d'enfants qui savent lire (à 11 ans).

Après deux ans de test, chaque bureau de terrain a produit un compte rendu des progrès accomplis en 2014 en matière de bien-être de l'enfant en conformité avec sa stratégie et incluant un ou plusieurs des indicateurs standards. Après un examen, un apprentissage et un feedback approfondis sur les rapports et le processus, chaque bureau a de nouveau fait un compte rendu, en améliorant significativement la qualité des rapports, notamment la qualité et la quantité des données incluses. Ces rapports récapitulatifs annuels sur le bien-être de l'enfant sont basés sur les données existantes recueillies au cours de l'année. Ces données sont ensuite analysées par rapport aux données passées afin d'identifier les tendances relatives aux progrès accomplis, et par rapport aux données secondaires et aux normes internationales afin de mieux comprendre les résultats. Cette analyse est utilisée pour tirer un apprentissage et des recommandations importantes en matière de redevabilité et pour améliorer le travail de terrain.

Tableau 7 : Bureaux nationaux soumettant des rapports sur le bien-être de l'enfant

Nombre de bureaux nationaux soumettant un rapport annuel sur le bien-être de l'enfant par année			
AF11	AF12	AF13	AF14
12	43	63 + Intervention multi-pays pour la Syrie + VM Australie sur les programmes nationaux	64 + Intervention multi-pays pour la Syrie

Les rapports sur le bien-être de l'enfant comprennent non seulement des données sur les indicateurs standardisés sur plusieurs programmes par objectif stratégique, mais aussi des sections sur la durabilité des interventions de programmation (fondées sur les cinq moteurs de durabilité de VM¹²), un accent concernant les enfants les plus vulnérables, la gestion des catastrophes et la redevabilité des programmes vis-à-vis des communautés.

Il s'agit d'un processus intensif qui implique toute une série d'investissements en temps de la part du personnel, mais l'apprentissage est catalyseur pour de nombreux bureaux, avec pour résultat une adaptation en temps voulu de la stratégie, des approches de programmation et des systèmes et processus permettant une plus grande efficacité. Les résultats sont utilisés par le personnel et le leadership interne pour la prise de décision, et peuvent également être communiqués aux principaux acteurs et partenaires. Ces rapports sont essentiels pour que VMI examine les progrès à l'échelle mondiale sur des indicateurs clés et utilise l'apprentissage et les recommandations pour renforcer les politiques et les orientations visant à améliorer les systèmes internes comme la pratique sur le terrain. Tous ces éléments contribuent à renforcer la redevabilité.

Chaque rapport sur le bien-être de l'enfant fait l'objet d'un processus d'examen approfondi par le bureau régional, au moins un bureau de financement et le personnel technique mondial de VMI. Ces examens ont pour résultat :

- d'établir des notes de qualité, en utilisant un outil développé en interne¹³
- la qualité des notes sur les faits probants, en utilisant l'outil de Principes de faits probant BOND
- un résumé des réussites, défis et recommandations clés pour chaque directeur national et un résumé régional pour les dirigeants des bureaux régionaux
- un rapport de synthèse global sur le bien-être de l'enfant, notamment sur les cibles.

Les directeurs nationaux des bureaux de terrain sont tenus responsables de la qualité des rapports et de la mise en œuvre des recommandations prioritaires au cours l'année suivante. Cela a conduit à une bien meilleure appropriation par les directeurs des rapports et à l'utilisation des conclusions et des recommandations pour la prise de décision stratégique, l'amélioration des processus et l'allocation des ressources. Basé sur le feedback à ce jour, ainsi que sur l'examen des rapports cette année, il semblerait que ce processus de comptes rendus soit un moteur de changements positif et améliore les résultats sur le terrain.

Tableau 8 : Bureaux nationaux mesurant et rendant compte des indicateurs standards

Nombre de bureaux nationaux mesurant et rendant compte des indicateurs standard				
	Cible 1	Cible 2	Cible 3	Cible 4
2013	35	47	43	28
2014	45	42	43	36

¹² <https://www.wvcentral.org/community/pe/Pages/SustainabilityDrivers.aspx>

¹³ <http://www.bond.org.uk/effectiveness/principles>

Tableau 9 : Principaux points des rapports sur le bien-être de l'enfant

Principaux points des résultats des rapports sur le bien-être de l'enfant	
Cible 1	Albanie et Kosovo : augmentation du bien-être auto-évalué des jeunes en utilisant une échelle validée, grâce à la programmation en compétences de vie et en formation professionnelle dont plus de 6 000 jeunes, parmi lesquels 1 000 enfants les plus vulnérables, ont bénéficié.
Cible 2	Timor oriental : augmentation du nombre d'enfants protégés contre la diarrhée grâce à une approche intégrée de la santé infantile, de la nutrition et de l'assainissement. Le nombre de parents en mesure de traiter correctement les cas de diarrhée chez leurs enfants de moins de 5 ans a augmenté de manière significative ; dans une seule région, ce nombre a augmenté de 0 à 86 pour cent sur une période de deux ans, tandis que la prévalence réelle de la diarrhée chez les enfants de moins de 5 ans a diminué de 42 pour cent pour atteindre 25 pour cent.
Cible 3	Sri Lanka : augmentation du nombre d'enfants bien nourris par l'encouragement des mères à utiliser des aliments nutritifs disponibles localement pour nourrir les jeunes enfants tout en traitant les causes profondes de la malnutrition par le développement économique. Des résultats statistiquement significatifs ont été réalisés en termes de réduction des taux de retard de croissance, d'insuffisance pondérale et d'émaciation dans les six programmes évalués en 2014.
Cible 4	Afrique du Sud : augmentation de 41 pour cent du nombre d'enfants sachant lire et ayant une bonne compréhension à la fin de l'école primaire dans deux programmes en collaboration avec les écoles et les administrations locales pour former les enseignants aux techniques d'alphabétisation, soutenir les bibliothèques scolaires et promouvoir les clubs de lecture après l'école. Les taux de scolarisation et les taux de réussite ont également progressé dans les mêmes écoles.

Rapport sur les résultats en termes de qualité

Le Tableau 10 offre une synthèse des notes finales par couleur pour les BN sur la qualité des rapports sur le Bien-être de l'enfant, ce qui contribue à l'indicateur du Tableau de bord global du Bureau National (TGBN) sur le bien-être de l'enfant. Ce tableau de bord est utilisé pour mesurer la performance des directeurs nationaux.¹⁴

Tableau 10 : Tableau de notation par couleur

Tableau de notation par couleur			
Note	nb Bureaux 2014	% Bureaux 2014	% Bureaux 2013
Vert	33	53 %	44 %
Jaune	28	45 %	53 %
Rouge	1	2 %	3 %

Pour 2014, les seuils pour chaque note par couleur ont été augmentés pour mettre la barre plus haut en termes de qualité. Par exemple, en 2013 la note d'un bureau devait être > 66 sur 100 pour obtenir une note verte, mais pour les rapports de 2014, cette année, la barre est fixée à 76. Cela signifie qu'il est plus difficile pour les rapports d'être notés vert cette année.

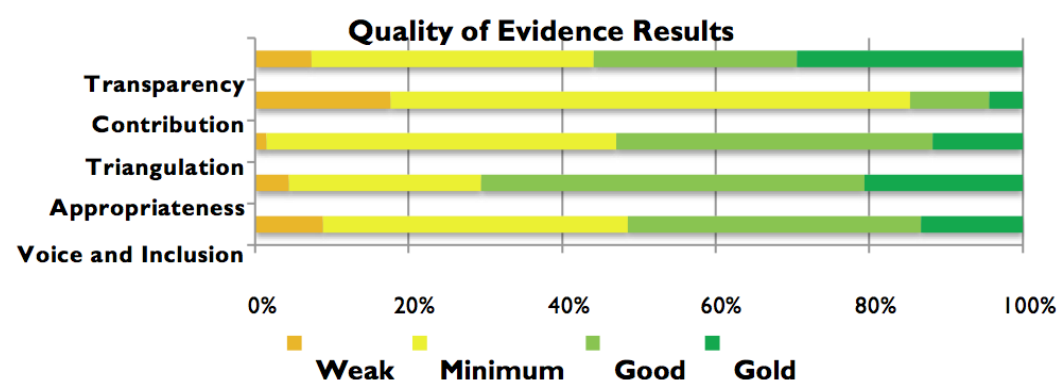
¹⁴ Development Assets Profile Search Institute <http://www.search-institute.org/surveys/DAP>.

Sur les 61 BN notés en 2013 et 2014¹⁵, 46 ont augmenté leur score général tandis qu'il diminuait chez 17 d'entre eux. En termes de notes par couleur, 15 BN ont connu une amélioration, 35 sont restés au même niveau et 11 ont connu une diminution.

Résultats en termes de qualité des faits probants

Une synthèse des notes par couleur finales pour les programmes sélectionnés est présentée ci-dessous pour un examen approfondi de la qualité des données, en utilisant l'outil BOND. Un total de 130 évaluations de programmes a été pris en compte pour examen. Soixante-deux (48 pour cent) d'entre elles n'atteignaient pas un seuil minimal de qualité fondé sur un examen initial pour justifier l'utilisation de l'outil BOND ; il restait donc 68 évaluations de programmes provenant de 32 pays représentant les sept régions de VM devant être pleinement évaluées. Cet examen de toutes les évaluations des programmes financés reçues en 2014 a été mené par quatre bureaux de soutien de VM : Australie, EU, Allemagne et Royaume-Uni.

Figure 2 : Notes par couleur finales



Les comptes rendus sur la redevabilité par région et par composante, et les évolutions de 2014 à 2015 sont présentés en Figures 3 et 4. La note moyenne des rapports par composante de redevabilité et l'évolution de 2014 à 2015 sont représentées en Figure 5.

Figure 3 : Note de rapport de redevabilité

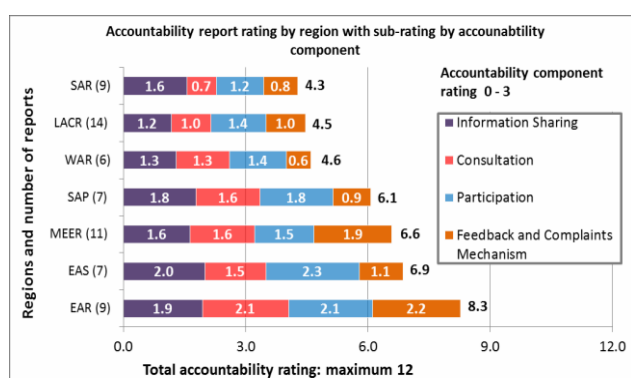
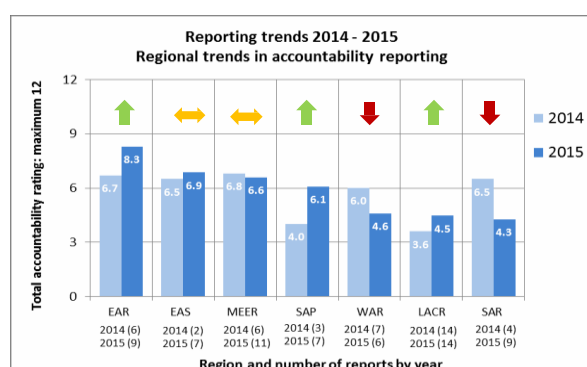
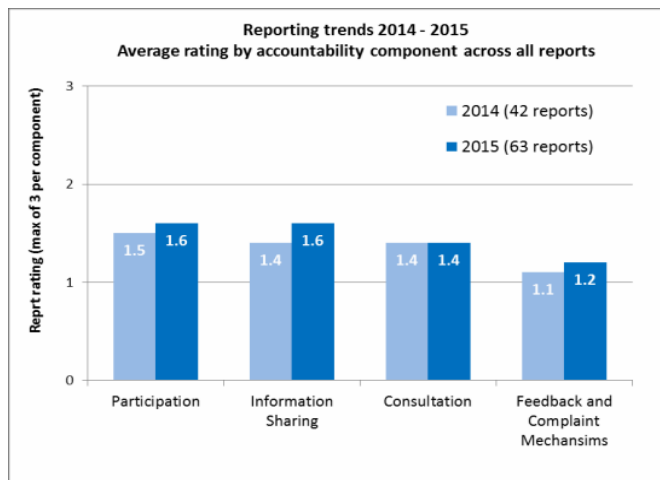


Figure 4 : Tendances régionales



¹⁵ L'intervention pour la Syrie n'a pas été évaluée en 2013 et la Sierra Leone doit être notée pour 2014.

Figure 5 : Note moyenne par domaine de redevabilité

Exemples de bonnes pratiques

Les rapports ont mis en avant de nombreux exemples de bonnes pratiques dans les quatre domaines de redevabilité. Par exemple, l'application des médias sociaux et d'outils tels que l'étude des perceptions, la boîte à messages, le théâtre, les affiches, les banderoles, les panneaux et les dépliants pour partager des informations avec les communautés. Un programme a mis en place des espaces de consultation spécifiques au contexte pour les garçons, les filles, les adolescents, les jeunes, les chefs de file communautaires, les représentants et les partenaires afin qu'ils soient tous impliqués de manière adéquate dans la prise de décision. Les programmes soulignent également l'importance de la participation communautaire, tout en identifiant les priorités du projet, en formulant des cadres logiques qui sont essentiels lors des évaluations de projets. Des méthodes innovantes pour recueillir les feedbacks et les plaintes ont également été utilisées, notamment l'utilisation de l'outil Photo Voice avec les enfants afin de recueillir leurs feedback pendant les évaluations (les enfants utilisent la photographie et la vidéographie pour documenter des expériences et les montrer à d'autres). Certains BN commencent aussi à centraliser et à suivre la collecte des feedbacks provenant des ADP.

Programmes mondiaux

En 2014, VM a identifié trois programmes mondiaux caractérisés par un fort potentiel et la capacité de soutenir la mission de VM. Ces trois programmes ont l'échelle et la maturité nécessaires pour influencer le secteur mondial et permettre à l'organisation d'être un leader dans leurs secteurs respectifs. Ces programmes sont les suivants :

- Groupe de la santé durable - notamment la Santé et la nutrition, WASH (eau, assainissement et hygiène) et l'Aide alimentaire
- VisionFund
- Affaires humanitaires et d'urgence.

Un résumé des principales réalisations de ces programmes en termes d'amélioration du bien-être des enfants et des communautés est proposé ci-dessous.

Santé durable

Santé et nutrition

En 2014, VM a investi environ 300 millions d'USD dans la santé, la nutrition, et les activités d'atténuation contre le VIH. En outre, des médicaments essentiels évalués à plus de 150 millions d'USD ont été achetés et distribués par le biais du programme de Dons en nature (DeN) de VM. Cinquante-huit bureaux nationaux ont géré 7 594 projets dans ces secteurs. Plus de 26 millions de personnes ont directement bénéficié de ces projets, qui ont été pris en charge par 1 388 membres du personnel du secteur. Au cours de l'année de référence par le rapport, VM a mis à jour son cadre stratégique en matière de santé et de nutrition de base, intitulé 7-11.

Vision Mondiale travaille avec les agents de santé communautaires (ASC) de diverses manières dans la plupart des programmes pays. VM met en œuvre le modèle d'assistance socio-psychologique opportune et ciblée (ttC)¹⁶ dans 22 pays.

L'année dernière, VM a connu des avancées dans la diffusion des Principes de pratique des ASC de VM/du Groupe de base¹⁷. Ce fait a été reconnu par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) comme un aspect important du cadre des ASC en vue d'une Action des partenaires harmonisée et de l'engagement associé à la conférence de l'Alliance mondiale pour les personnels de santé à Recife.

L'augmentation des activités de Vision Mondiale liées à la nutrition, conduites par le Centre d'expertise sur la nutrition, a contribué au mouvement mondial pour mettre fin à la malnutrition des enfants. L'approche de l'organisation visant à renforcer les activités liées à la nutrition a été la première à développer des programmes de santé et de nutrition intégrés axés sur les 1 000 premiers jours de la vie, notamment les interventions spécifiques à la nutrition (par exemple, la promotion d'une bonne nutrition maternelle, les pratiques d'allaitement, l'alimentation appropriée du nourrisson pour lutter contre les carences en fer) et les interventions dans des domaines où la nutrition est cruciale (par exemple, le renforcement des systèmes de santé, la prévention et le contrôle des maladies infectieuses).

Depuis 2012, VM a intégré la nutrition aux programmes relatifs à la sécurité alimentaire, à l'agriculture et au développement économique. VM a donné la priorité à l'« amélioration de la nutrition de l'enfant » dans 55 de ses stratégies nationales, qui mettent en œuvre avec des partenaires des programmes multisectoriels visant à réduire le retard de croissance et/ou l'anémie, et à mesurer des indicateurs de nutrition.

Les étapes majeures de 2014 en matière de santé et nutrition sont notamment les suivantes :

- Près de 70 participants provenant de 29 pays, plus de la moitié issue de VM ainsi que de 22 organisations externes, ont suivi une série de cours innovants à distance de VM sur le renforcement des capacités en matière de nutrition (à propos de la réduction de l'anémie maternelle et infantile et la réduction du retard de croissance chez les enfants), élaborés et dispensés par le biais d'un processus d'apprentissage en ligne facilité, ce qui a permis à l'organisation de faire des économies, de réduire l'empreinte environnementale ainsi que d'accroître l'efficacité et l'application de l'apprentissage au travail¹⁸.
- Vision Mondiale a traité 181 455 enfants atteints de malnutrition aiguë, en collaboration avec des ministères de la Santé. Parmi ceux-ci, 57 129 enfants qui souffraient de malnutrition aiguë sévère dans 11 pays ont été traités dans le cadre des programmes de prise en charge communautaire de la malnutrition aiguë. Cela a permis d'éviter le décès de la grande majorité de ces enfants (taux de guérison de 92 pour cent). Les 124 326 enfants restants souffrant de malnutrition aiguë modérée dans 10 pays ainsi que 53 411 femmes enceintes ou allaitantes dans neuf pays ont bénéficié de programmes d'alimentation complémentaire ciblés.
- Vision Mondiale a formé plus de 130 participants provenant de 16 pays en matière de prévention et de traitement de la malnutrition grâce à des modèles fondés sur des faits probants (Déviance positive/Foyer, suivi et promotion de la croissance, et prise en charge communautaire de la malnutrition aiguë).
- Publié conjointement avec le Projet grand-mère *Participation des grands-mères à la promotion de la nutrition, de la santé et du développement de l'enfant : Un guide pour les Planificateurs et responsables de programme*¹⁹. L'objectif du guide est d'aider les responsables de programmes à développer leurs connaissances, leurs compétences et leur engagement afin d'inclure les grands-mères en tant qu'acteurs clés dans les programmes concernant la santé, la nutrition et le développement des enfants et de renforcer la communication entre les générations au sein des familles et des communautés.

En 2014, VM a élaboré sa première politique publique sur la déclaration des naissances, qui a été produite en quatre langues, avec documents à l'appui, notamment un examen des « Expériences de Vision Mondiale en matière de déclaration des naissances » et une « Étude de l'environnement politique mondial concernant la déclaration des naissances ». Cette politique comprenait un excellent processus d'engagement avec plusieurs acteurs clés travaillant

¹⁶ Voir <http://www.wvi.org/health/publication/timed-and-targeted-counseling>.

¹⁷ Voir <http://www.wvi.org/health/publication/chw-principles-practice>.

¹⁸ Voir <http://www.wvi.org/nutrition/publication/distance-learning>.

¹⁹ Voir <http://www.wvi.org/nutrition/publication/grandmother-guide>.

sur la déclaration des naissances, notamment l'UNICEF, l'OMS, la Banque interaméricaine de développement (BID) et Plan International. Une note d'orientation sur la déclaration des naissances a également été produite en anglais, en français, en portugais et en espagnol.

Le Programme Global Health Fellows a été fondé sur le principe de l'échange d'apprentissage et donne aux étudiants en santé publique de niveau universitaire la possibilité d'être volontaires au service de la santé mondiale en appui à la stratégie 7-11 de VM en matière de santé maternelle, néonatale et infantile et de nutrition²⁰.

En 2014, un cadre intégré appelé *Go Baby Go!* a été développé en se basant sur l'efficacité combinée des interventions les plus essentielles, fondées sur des faits probants, préventives, de protection, de développement et à faible coût servant de points d'appui fondamentaux pour le bien-être des enfants tout au long de leur vie, en tant qu'individus et contributeurs positifs aux sociétés dans lesquelles ils vivent.

En 2014, VM a acheté et distribué du matériel de traitement vermifuge évalué à 150 millions d'USD, soit environ 100 millions de comprimés, touchant environ 50 millions d'enfants. Cela fait de VM la plus grande ONG contribuant au traitement vermifuge. Sur la base de ce portefeuille, VM est devenu en 2014 un membre fondateur et exécutif du Soil Transmitted Helm au sein la coalition, où nous avons codirigé le groupe de travail sur les enfants d'âge préscolaire et l'Alliance mondiale contre la bilharziose, fondée par Merck KGaA. Vision Mondiale exerce un plaidoyer au sein de ces coalitions pour accorder la priorité à l'élimination ciblée de ces maladies, en conformité avec son statut de signataire de la Déclaration de Londres pour combattre les maladies tropicales négligées (MTN).

L'étude d'impact cible sur la santé infantile est le projet phare de recherche de VM en matière de santé maternelle et infantile qui est en place dans quatre pays : le Guatemala, le Kenya, la Zambie et le Cambodge²¹.

La campagne One Goal (Un but) visant à mobiliser les fans de football en Asie afin de soutenir l'amélioration de la nutrition des moins de 5 ans et des modes de vie plus sains pour les 6-18 ans a accompli de grands progrès en 2014²².

Le travail de Vision Mondiale en santé mobile autonomise les ménages et les communautés les plus vulnérables ainsi que les agents de santé/bénévoles grâce à l'utilisation de solutions de santé mobile communes, partagées, multifonctionnelles et conçues en collaboration afin de fournir des interventions en santé communautaire²³. Vision Mondiale met en œuvre des interventions de santé mobile dans 11 pays à travers l'Afrique et l'Asie du Sud-Est. Plus de 1 750 agents de santé de première ligne ont été formés et équipés, et ils touchent 70 000 membres des communautés.

La méthodologie des Canaux de l'espoir (CdE) mobiliser les chefs religieux, les individus et la communauté religieuse dans son ensemble pour qu'ils répondent de façon significative aux problèmes locaux, et les incite à aider les enfants à s'épanouir au sein de leurs communautés. Le processus de CdE aborde directement les perceptions des chefs religieux, en particulier sur les questions communautaires tabous²⁴.

L'équipe de Santé maternelle, néonatale et infantile (SMNI) en collaboration avec l'équipe de plaidoyer Santé : les enfants d'abord (CHN), a activement influencé l'élaboration du Plan d'action mondial Chaque nouveau-né (ENAP) et soutenu nos partenaires pour assurer sa validation lors de l'Assemblée mondiale de la santé (AMS) en mai 2014. En juin 2014, les équipes ont développé l'engagement de VMI à l'ENAP pour la période 2015-2020 et diffusé cet engagement dans l'ensemble du Partenariat de VM²⁵.

L'équipe de SMNI a soutenu VM Kenya dans la réalisation d'une étude de cas sur les résultats de la mobilisation communautaire en matière de réduction des décès néonataux basée sur une approche d'autopsie verbale. L'étude de cas a interrogé 225 femmes et a montré que pendant la durée de vie du projet, depuis la formation en autopsie verbale en 2011, il avait été constaté une tendance à la baisse des décès néonataux à domicile et une amélioration des

²⁰ Voir <http://www.wvi.org/health/global-health-fellows-programme>.

²¹ Voir <http://www.wvi.org/health/chtis>.

²² Voir <http://www.onegoalglobal.org/home>.

²³ Voir <http://www.wvi.org/publications/141/maternal-and-child-health>.

²⁴ Voir <http://www.wvi.org/publications/141/channels-of-hope>.

²⁵ Voir http://www.who.int/pmnch/about/governance/partnersforum/enap_commitments.pdf.

soins postnatals dispensés par des ASC formés ainsi qu'une mobilisation de la communauté par des chefs et des décideurs importants.

Eau, assainissement et hygiène (WASH)

En 2014, l'équipe WASH de VM a affirmé son objectif stratégique à long terme de voir chaque enfant dans les zones de programme de VM avoir l'accès à l'eau potable durable, un assainissement digne, et pratiquer un comportement sain en matière d'hygiène, avant 2030.

La planification de cette vision a consisté à identifier une approche progressive, notamment une identification des cibles pour 2020, qui sont :

- 20 pays cibles présentant les plus grands besoins (10 programmes élargis, 10 nouveaux programmes de pays)
- tout le monde dans plus de 400 zones de programme aura accès à un approvisionnement de base en eau potable à domicile, à l'école et dans les centres de santé
- tout le monde dans plus de 400 zones de programme aura accès à un assainissement adéquat à domicile, à l'école et dans les centres de santé
- tout le monde dans plus de 400 zones de programme aura accès à des installations de lavage des mains et des installations d'hygiène menstruelle à domicile, à l'école et dans les centres de santé.

Au cours de l'année de référence, VM a dépassé ses objectifs dans les trois domaines : eau, assainissement et hygiène. En investissant globalement 113 millions d'USD dans WASH dans 55 pays, VM travaille à accroître l'efficacité et la qualité grâce à des Partenariats efficaces et un alignement stratégique afin d'atteindre cet objectif.

Une partie importante des interventions WASH qui sont suivies au niveau mondial sont suivies par VM États-Unis (VMEU) pour la campagne Pour chaque enfant, qui investit de manière significative dans WASH dans 12 pays. En 2014, VMEU a commencé à suivre les efforts de WASH au-delà des pays concernés par la campagne, pour toucher un total de 26 pays à grands besoins dans le monde entier.

La portée mondiale de VM est encore inconnue car des interventions WASH sont présentes dans de nombreux pays dans le cadre de leurs zones d'engagement dans d'autres secteurs, en particulier ceux de la santé et de la nutrition. VM élabore actuellement un système pour analyser efficacement et précisément les chiffres d'objectifs atteints en termes de WASH afin de produire un rapport mondial plus complet.

Dans les 26 pays où les bénéficiaires sont suivis, VM a atteint les objectifs suivants en 2014 :

- nombre total de bénéficiaires de l'eau : 2 713 370
- nombre total de bénéficiaires de l'assainissement : 2 037 935
- nombre total de bénéficiaires de l'hygiène : 2 350 493.

Les points d'eau de Vision Mondiale ont généralement continué à fonctionner pendant une à deux décennies au moins après avoir été fournis aux communautés. Pour étayer cela, et en accord avec des recherches précédentes, l'Institut de l'eau de l'Université de Caroline du Nord-Chapel Hill²⁶ a récemment publié une recherche portant sur près de 1 000 puits de forage construits au Ghana par Vision Mondiale. La plupart de ces puits avaient été construits neuf à 18 ans plus tôt, un grand nombre étant encore plus anciens. Les résultats ont montré que 79 pour cent des puits fonctionnaient au moment de l'examen, un chiffre beaucoup plus élevé que celui rapporté dans les études antérieures (50 à 70 pour cent en fonctionnement). Conformément au modèle d'engagement communautaire approfondi de VM, la recherche a montré qu'un comité de l'eau identifiable et le fait de payer une redevance pour l'utilisation de l'eau étaient les principales raisons liées au bon fonctionnement continu des points d'eau

Aide alimentaire

Avec un niveau inégalé en cinq ans de 264 millions d'USD de subventions pour l'aide alimentaire, VM a touché, dans l'année de référence, huit millions de bénéficiaires dans 35 pays. Soixante pour cent des bénéficiaires étaient des enfants, qui, sans ce soutien, couraient un risque de retard de croissance, d'émaciation et même de décès.

²⁶ <http://www.wvi.org/clean-water-sanitation-and-hygiene-wash/pressrelease/key-drilling-wells-staying-power-developing>.

En 2014, VM a signé le Défi Zéro Faim du Secrétaire général des Nations unies, qui est un mouvement mondial visant à créer une dynamique politique pour un monde libéré de la faim. Un ensemble de ressources a été produit pour soutenir le plaidoyer des BN sur l'élimination de la faim et de la malnutrition des enfants au niveau national. La faim et la malnutrition infantiles sont des thèmes prioritaires de l'engagement de VM au programme de développement pour l'après-2015.

Raconter nos histoires : *Tirer parti de l'Aide alimentaire pour un monde sans faim* décrit l'expérience de VM dans les programmes Vivres contre travail/actifs dans six pays (l'Ouganda, le Lesotho, le Niger, le Zimbabwe, le Myanmar et le Kenya).

En 2013, 30 pour cent des programmes d'aide alimentaire de VM ont intégré des éléments de renforcement de la résilience pour traiter les causes profondes de la faim et réduire le besoin de secours d'urgence à l'avenir. Les besoins alimentaires immédiats des participants ont été satisfaits, ce qui leur a permis de consacrer plus de temps à des activités de long terme qui leur ont permis de cultiver des aliments plus nutritifs, d'améliorer leurs revenus, de se remettre des chocs et de renforcer leur sécurité alimentaire. Le rapport a été officiellement lancé lors de la Journée mondiale de l'alimentation (16 octobre) à Genève, Bruxelles et au Kenya, et a depuis été largement communiqué.

VisionFund International

VisionFund International (VFI) est la filiale de microfinance de VM opérant dans 35 pays avec des programmes de VM visant à fournir du capital d'emprunt, des services d'épargne et une assurance à ceux que nous servons.

Tableau II : VisionFund International (AFI4)²⁷

VisionFund International pendant l'AFI4	
Portefeuille brut	606 millions d'USD
Taille moyenne du prêt à la clientèle	625 USD
Nombre d'emprunteurs actifs	1,1 million
Pourcentage des clients de sexe féminin	68 %
Enfants touchés	3,5 millions
Clients au sein des communautés de VM	74 %

Nos clients et leurs enfants

La mission de VisionFund est d'améliorer la vie des enfants vivant dans la pauvreté. Pendant l'AFI4, VisionFund a travaillé pour assurer un avenir meilleur aux enfants en mettant l'accent sur quatre éléments clés :

- toucher les clients qui contribueront à remplir la mission
- fournir des services financiers qui répondent aux besoins réels de nos clients et de leurs enfants
- bien protéger et servir nos clients
- apporter la preuve du bien-être des enfants.

Atteindre les bons clients : Nos clients sont principalement des femmes et des hommes pauvres ayant des enfants à charge au sein du foyer et qui vivent dans les zones rurales dans lesquelles VM travaille. Pour comprendre si nous atteignons les clients pauvres que nous cherchons à toucher, VisionFund a déployé l'outil d'évaluation appelé Indice de progression de sortie de la pauvreté (PPI). À la fin de l'AFI4, 18 IMF de VisionFund utilisaient le PPI pour suivre

²⁷ Voir <http://www.visionfund.org/> pour plus de détails.

les niveaux de pauvreté des nouveaux clients, et 13 de ces IMF réussissaient à toucher des clients pauvres dans leur contexte. Les données de PPI suivantes illustrent les réalités concrètes de la pauvreté à laquelle certains de nos nouveaux clients ont à faire face :

- 62 pour cent des nouveaux clients au Cambodge ne possèdent pas de latrines
- 67 pour cent des nouveaux clients au Ghana n'ont pas de plaques de cuisson
- 67 pour cent des nouveaux clients en Zambie vivent sous des toits en chaume.

Proposer des services qui répondent aux besoins des clients : VisionFund propose des services de prêts, d'épargne et d'éducation de la clientèle afin de donner aux familles les moyens d'augmenter leurs revenus et de créer des emplois. Certaines des principales réalisations au cours de l'AFI4 sont les suivantes :

- VisionFund a prêté 906 millions d'USD à 1,5 million d'emprunteurs dans 35 pays, au profit de 3,5 millions d'enfants
- 23 IMF ont offert des prêts qui ont permis de soutenir les secteurs de l'eau et de l'assainissement, de l'efficacité énergétique, de l'éducation, de la reprise d'activité après sinistre et du logement
- Le nombre de clients ayant reçu une éducation financière en 2014 était 40 pour cent supérieur à celui de 2013
- 74 pour cent des clients de VisionFund vivent dans les zones où VM travaille, ce qui offre la possibilité de produire un plus grand impact.

Bien protéger et servir les clients : Étant donné que VM fournit des services qui répondent aux besoins des clients, VisionFund vise à bien protéger et servir ses clients. Certaines des principales réalisations à la fin de l'AFI4 comprennent :

- 24 IMF avaient réalisé des auto-évaluations en matière de protection des clients, cinq ont été évaluées par l'initiative de protection des clients Smart Campaign, et deux respectaient pleinement les 95 indicateurs et ont été certifiées en termes de protection des clients
- 21 IMF avaient lancé une campagne pour encourager les clients à faire part de leurs préoccupations grâce à une hotline
- 14 IMF avaient reçu des sceaux de transparence de la part de Microfinance Transparency pour leur participation aux initiatives de transparence de la tarification dans leur pays
- Six IMF ont été reconnues comme des IMF socialement transparentes et responsables (S.T.A.R.) par Microfinance Information eXchange, un fournisseur d'informations sur la microfinance.

Apporter la preuve du bien-être des enfants : En 2014, le travail de VFI a affecté la vie de 3,5 millions d'enfants. Mais se portent-ils mieux ? Les informations énumérées ci-dessous proviennent des clients, d'études et des données relatives au PPI :

- 89 pour cent des clients de l'échantillon ont signalé une amélioration du bien-être de l'enfant au moins suite à l'obtention du prêt
- 47 pour cent des clients ont signalé trois améliorations pour leurs enfants au moins
- 53 pour cent des parents ont déclaré être davantage en mesure de fournir une alimentation suffisante, 47 pour cent ont déclaré que leur capacité à envoyer leurs enfants à l'école s'était améliorée, et 32 pour cent ont déclaré être davantage en mesure de couvrir les frais de soins de santé de leurs enfants
- Une étude de 2013 de VisionFund Ghana par Oxfam et Triple Jump (publiée en 2014) a indiqué que les clients et leurs familles bénéficiaient d'un meilleur accès aux soins de santé que ceux qui n'étaient pas clients, et que les clients ayant une formation commerciale avaient fait état de revenus et d'une épargne plus élevés

- Les données du PPI sont en cours d'examen afin de montrer que des clients sortent de la pauvreté : les données préliminaires montrent que sur une période d'un an, 11 pour cent des clients sont sortis de la pauvreté aux Philippines ; sur une période de deux ans, 14 pour cent des clients sont sortis de la pauvreté en Éthiopie ; et sur une période de trois ans, 24 pour cent des clients sont sortis de la pauvreté en Équateur.

Une base de données sur la performance sociale qui permettrait une contribution et une analyse plus solides des données en termes de performance sociale a été testée lors de l'AF14 en vue d'un déploiement prévu au cours de l'AF15.

Notre personnel

VisionFund réalise régulièrement le sondage Notre voix (Our Voice) auprès de l'ensemble du personnel de toutes nos opérations dans le monde, de l'agent de crédit local au président. Ce sondage a connu un très bon taux de réponse de la part du personnel, et l'équipe de direction mondiale mène un processus d'examen officiel des préoccupations générales et locales des pays et du processus de feedback et d'action sur toute question clé.

VisionFund dispose d'une politique de Signalement et d'une structure formalisée pour permettre à tout membre du personnel d'attirer l'attention de la direction régionale ou mondiale sur des éléments préoccupants comme la fraude ou un comportement inapproprié.

Nos parties prenantes et la gouvernance

VisionFund compte 34 conseils d'administration locaux composés de spécialistes des services hors des circuits bancaires et de représentants de Vision Mondiale et de VisionFund afin de garantir la réalisation constante et ciblée de la mission, une solide gestion des risques et des principes commerciaux sains au sein de chaque institution de microfinance. Le conseil d'administration de VisionFund valide toutes les nominations au conseil local et est responsable devant le Conseil d'administration de Vision Mondiale Internationale de l'ensemble du travail de microfinance au sein du Partenariat de VM.

VisionFund est considérée par ses pairs en microfinance comme étant un leader du secteur en matière d'approches de gestion des risques couvrant un large éventail de risques allant des risques financiers et de portefeuille au respect de la réglementation et de la mission.

Comme c'est le cas dans toute institution manipulant des fonds, la fraude est un risque toujours présent (voir la divulgation dans la Section fraude en page 53).

Normes sectorielles externes influençant VisionFund

VisionFund est un membre de la Social Performance Task Force (groupe de travail sur la performance sociale) et a participé au développement et au test des normes et à l'élaboration des indicateurs. Elle a publiquement soutenu le processus de certification de Smart Campaign, mais le processus est appliqué lentement en raison des coûts qu'il implique.

VisionFund est également membre du Microfinance CEO Working Group, une collaboration de 10 réseaux internationaux de microfinance cherchant à promouvoir la microfinance responsable.

Affaires humanitaire et d'urgence

Les Affaires humanitaire et d'urgence (AHU) au sein de VM aident l'organisation en matière de réduction des risques de catastrophes, de capacité de préparation et d'intervention face aux situations d'urgence à évolution lente ou soudaine. En cas de catastrophe, les enfants sont toujours les plus vulnérables aux effets de la malnutrition et de la maladie. Vision Mondiale travaille sans relâche pour apporter espoir et secours aux enfants et familles dont la vie est menacée suite à des catastrophes. VM dispose d'un système de catégorisation de l'ampleur d'une situation d'urgence selon le nombre de personnes concernées (la Catégorie III correspond à une catastrophe extrême).

La Catégorie IV, qui recouvre tous les continents, décimant un grand nombre de personnes à travers le monde (comme dans le cas des grandes guerres mondiales), n'a jamais été déclarée.

Tableau 12 : Aperçu de l'AHU

Aperçu de l'AHU en 2014	
Nombre de situations d'urgence déclarées <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mondiales – 7 ▪ Nationales – 72 ▪ Partenaire – 1 ▪ Total – 80 	Catégorie de situations d'urgence <ul style="list-style-type: none"> ▪ Catégorie III – 26 ▪ Catégorie II – 25 ▪ Catégorie I – 29 ▪ Total – 80
Total des dépenses (en millions d'USD) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Espèces – 282 USD ▪ Denrées alimentaires – 150 USD ▪ DeN – 203 USD ▪ Total – 635 USD 	Typologie <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inondations, typhons – 31 ▪ Conflit, réfugiés – 20 ▪ Insécurité alimentaire, sécheresse ▪ Tremblement de terre – 8 ▪ Maladie – 5 ▪ Volcan – 3 ▪ Tsunami – 1
Bénéficiaires (approximation) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfants – 7,1 millions ▪ Adultes – 3,5 millions ▪ Total – 10,6 millions 	
Nombre de pays – 46	En 2014, le ministère des AHU a connu une augmentation de 28 pour cent par rapport à 2013

Tableau 13 : Interventions d'urgence mondiales en 2014

Interventions d'urgence mondiales en 2014				
n°	Intervention	Date de déclaration	Fonds confirmés	Bénéficiaires
1	Syrie	28 juin 2013	16 millions d'USD	250 000
2	Jordanie	28 juin 2013	26 millions d'USD	180 000
3	Haiyan	10 novembre 2013	68 millions d'USD	1 005 000
4	Soudan du Sud	16 janvier 2014	37 millions d'USD	423 358
5	RCA	10 mars 2014	6 millions d'USD	147 370
6	Gaza	10 août 2014	4 millions d'USD	90 000
7	RKI Irak	11 septembre 2014	16 millions d'USD	150 000
	Sous-total		173 millions d'USD	2 245 728
8	Liban*	Cellule de crise sur la Syrie	120 millions d'USD	300 000
	Total		293 millions d'USD	2 545 728

*Le Liban est une intervention nationale de Catégorie III - faisant partie de la Cellule de crise sur la Syrie

DM2020

Au cours des deux dernières années, VM a mis au point une nouvelle stratégie de gestion des catastrophes axée sur l'enfant, la Gestion des catastrophes 2020 (DM2020). Cette nouvelle stratégie marque une évolution vers un modèle plus souple et réactif, qui a amélioré les technologies de pointe de gestion des catastrophes fondées sur des faits probants, et renforcé la collaboration inter-agences. Les priorités stratégiques initiales sont la fourniture de programmes de gestion des catastrophes spécifiques axés sur les enfants, en particulier les enfants pris dans des conflits, et sur les milieux urbains.

Dans la stratégie DM2020, VM prouve sa redevabilité vis-à-vis des enfants et des communautés touchées par des catastrophes en respectant leurs besoins, leurs préoccupations et leurs préférences ; en fournissant les informations essentielles en temps voulu ; et en les impliquant dans les activités et les décisions qui affectent directement leurs vies.

En 2014, VM a commencé à se préparer pour le Sommet humanitaire mondial de mai 2016. Ce sommet est une occasion unique d'effectuer des changements audacieux dans la façon dont fonctionne le système humanitaire et de veiller à ce qu'aucun enfant vulnérable ne soit oublié en termes de protection et d'aide quand une catastrophe survient. Pour le Sommet humanitaire mondial, VM met en avant trois objectifs que l'action humanitaire doit atteindre. L'un d'eux est de renforcer la redevabilité vis-à-vis des populations touchées et de leur donner les moyens de jouer un rôle de premier plan et de participer à l'action humanitaire.

Egalité des sexes et diversité

Au cours des dernières années, VM a délibérément fait de grands progrès en matière de développement et de planification de la succession en termes d'égalité des sexes et de diversité grâce à l'identification de directeurs nationaux et de responsables de bureaux de soutien à fort potentiel. Nous employons des femmes à des postes de responsables dans les régions Moyen-Orient et Europe de l'Est (MEER), Asie de l'Est (EAS), Afrique australe (SAR) et Afrique de l'Ouest (WAR). Vision Mondiale s'est engagée à atteindre l'égalité des sexes dans l'ensemble du Partenariat de VM.

L'Unité Egalité des sexes et Développement de Vision Mondiale a aussi lancé un Cadre d'action sur l'égalité des sexes qui décrit le chemin à parcourir pour atteindre le bien-être de l'enfant grâce à l'amélioration de la programmation relative à l'égalité des sexes. Le cadre définit des issues telles que la réduction de la violence fondée sur le genre et le mariage précoce, une augmentation de l'égalité au sein des ménages en termes de prise de décision et l'amélioration du respect mutuel entre les femmes, les hommes, les garçons et les filles. Le cadre fournit également une directive pour la mise en œuvre de la Politique d'égalité des sexes du Partenariat de VM et pour le renforcement de la programmation sur les issues liées à l'égalité des sexes, à l'intégration des questions d'égalité des sexes dans la programmation et au renforcement de l'engagement et de la capacité de l'organisation.

Avec la publication en 2014 de *l'Apprentissage grâce à l'évaluation associée à la redevabilité et à la planification (LEAP) 3 de VM*, l'approche de l'organisation en matière de conception, de suivi et d'évaluation au niveau du programme, l'égalité des sexes est mise en avant en tant que question essentielle à l'amélioration et au maintien du bien-être des filles et des garçons. On attend par conséquent de toutes les stratégies, approches techniques, programmes techniques et zones des programmes des BN de prendre minutieusement en compte la question de l'égalité des sexes dans la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation. *Les directives de LEAP 3* exigent également que tous les bureaux désagrègent les données humaines par sexe et par âge dans le suivi et l'évaluation, ainsi que la collecte et l'analyse des données.

En s'appuyant sur le cadre du *LEAP*, le document stratégique de VM sur les moteurs de la durabilité ayant été élaboré en 2014 a souligné le fait que l'égalité des sexes était un élément clé du travail vers des relations transformées, ce qui sous-tend en définitive le développement durable. Les bureaux sont censés rendre compte des progrès accomplis en faveur de ces moteurs de durabilité dans leurs rapports annuels.

Protection de l'enfance

La Protection de l'enfance (PE) a travaillé aux côtés du Parrainage pour fournir des conseils et un soutien technique aux bureaux de soutien afin de respecter les obligations minimales standard en matière de normes de PE de VMI et d'être ainsi une organisation sans risque pour les enfants. Une attention particulière est accordée à la sensibilisation à l'utilisation sans risque de la technologie numérique et à l'engagement des parrains/donateurs. Un autre effort est constaté au sein du Groupe de travail sur la protection du personnel, qui s'est réuni pour évaluer la perception actuelle de la sécurité personnelle ou du risque auquel chaque personne contactée est confrontée dans son travail quotidien. Ce groupe cherche à fournir des directives simples pour que les bureaux protègent mieux leur personnel travaillant dans les projets et les programmes qui comportent un risque pour leur sécurité personnelle.

Vision mondiale a constaté une augmentation significative des signalements d'incidents de PE grâce au système de Gestion intégrée des incidents (IIM). Elle a amélioré la coordination entre les acteurs appropriés, les données étant stockées de manière confidentielle dans un seul endroit.

En 2014, environ 800 incidents de PE ont été signalés. Parmi ceux-ci, on constatait 37 incidents de niveau 3, ce qui correspond à toute allégation ou incident de protection de l'enfance impliquant un préjudice causé à un enfant par une personne liée à VM (membre du personnel, bénévole, donateur, etc.), ou la mort ou des blessures graves occasionnées à un enfant lors de la participation à une activité de VM. Grâce aux mécanismes de comptes rendus actuellement en place, il est probable que ce décompte augmente car la capacité dédiée aux pratiques d'une organisation sans risque pour les enfants est intégrée à tous les projets et programmes de VM.

L'augmentation continue des signalements en 2014 a également prouvé la probabilité que les incidents de protection soient sous-déclarés lorsque des systèmes dédiés font défaut. VM a renouvelé ses efforts en matière de formation du personnel, de conception et de mise en œuvre des plans de préparation aux incidents de PE et en matière de gestion des incidents signalés. La proposition de réattribuer la gestion finale de l'IIM au responsable de la PE du bureau national a été validée pour le pilotage de l'AF15.

Plaidoyer et campagnes de sensibilisation du public

Le plaidoyer est une des trois activités de ministère de l'organisation, les autres étant le développement et l'aide d'urgence.

Le travail de plaidoyer de VM est régi par la Politique de promotion de la justice, validée par le Conseil d'administration de VMI en 2002. La politique énonce les principes, le développement des positions politiques et des campagnes de plaidoyer et leur fonctionnement au sein du Partenariat fédéral de VM. L'équipe internationale de Plaidoyer et de Justice pour les enfants (A&J) a la responsabilité principale d'établir des directives et d'assurer l'alignement sur les positions en matière de plaidoyer sur l'ensemble du Partenariat de VM. Le groupe suit toutes les positions politiques majeures.

La stratégie d'A&J a été élaborée pour la période 2010-2014. Cette stratégie a contribué à façonner les décisions et les choix en matière de plaidoyer, notamment les thèmes et les questions clés qui seront prioritaires dans le cadre d'un partenariat mondial. Des plans de travail et des tableaux de bord annuels sont élaborés pour le groupe A&J de VMI, fondés sur la stratégie, puis suivis toute l'année par l'équipe de gestion d'A&J de VMI.

Le tableau de bord global du Bureau National (TGBN) a été mis à jour pour inclure des indicateurs de performance du plaidoyer au niveau local et national. Au niveau local, l'indicateur mesure « le pourcentage de programmes dans lesquels VM aide la communauté à exercer un plaidoyer ». Cela souligne le fait que la performance requise consiste à ce que le plaidoyer soit réalisé avec la communauté plutôt que pour la communauté. Au niveau national, un questionnaire d'auto-évaluation, sous la responsabilité du bureau régional, inclut une question sur la participation communautaire.

Le plaidoyer local et national a été identifié comme un moteur de la durabilité ; veiller à ce que les communautés soient en mesure d'engager des discussions constructives avec les décideurs est donc important pour assurer la durabilité de notre travail.

Vision Mondiale s'attachait à mesurer le travail de plaidoyer lié à l'objectif global du Partenariat de VM, qui contient trois mesures relatives au plaidoyer. Celles-ci sont :

- le nombre d'enfants en faveur desquels VM a contribué à changer ou mettre en œuvre une politique luttant contre les causes de la vulnérabilité
- le nombre d'actions des sympathisants
- le nombre de communautés exerçant un plaidoyer.

En 2014, VM a contribué à des changements de politique ou a amélioré la mise en œuvre d'une politique de lutte contre les causes profondes en faveur de plus de 560 millions d'enfants, dont près des deux tiers sont concernés par la campagne Santé : les enfants d'abord (CHN). Vision Mondiale a également mobilisé des sympathisants du monde entier pour qu'ils entreprennent 3,7 millions d'actions, incitant les décideurs à opérer des changements. En une seule année, on constate une augmentation significative du nombre de programmes dans lesquels VM aide la communauté à exercer un plaidoyer, passant de moins de la moitié à plus des deux tiers.

Ces mesures aident VM à suivre son travail de plaidoyer du niveau local au niveau mondial.

Pendant l'année 2014, le travail de plaidoyer mondial de VM a été axé sur la campagne CHN et l'influence sur le programme pour l'après-2015. La campagne CHN dispose de son propre système de gestion et de mesure pour faciliter le suivi de ses progrès. Cela permet de coordonner la campagne dans tous les bureaux nationaux et bureaux de soutien qui participent à la campagne. Il est intéressant de noter que VM a contribué à un changement de politique qui a touché 185 millions d'enfants. L'organisation a également contribué à un changement de politique en faveur de 108 millions d'enfants, en luttant contre plusieurs des causes de leur vulnérabilité.

Vision Mondiale a influencé les décideurs dans le processus pour l'après-2015 afin de s'assurer que l'inclusion des enfants est une priorité des cibles et des indicateurs, car ce sont souvent les enfants qui souffrent de manière disproportionnée. Des faits indiquent dans la première version du programme que les enfants seront inclus, mais c'est la réunion intergouvernementale finale en septembre 2015 qui verra l'adoption des Objectifs de développement durable. Lorsque cela se produira, VM sera en mesure d'évaluer précisément son impact sur le processus.

Gestion de l'environnement

Comme indiqué dans nos précédents rapports, le Système de gestion de la durabilité environnementale de VM a été finalisé et soumis à la direction fin 2013. La mise en œuvre du système est considérée comme un processus volontaire pour les bureaux de VM, qui ont reçu plusieurs priorités et de nouvelles initiatives ont été lancées au sein de VM pour ses bureaux de terrain. Il reste difficile de faire en sorte que différents bureaux recueillent des données sur l'empreinte carbone. Les efforts visant à encourager les BN à adapter et adopter cette bonne pratique se sont poursuivis au cours de cette période de compte rendu avec des progrès limités. Bien que des données limitées soient disponibles sur l'empreinte carbone des bureaux de VM, il est important de mentionner que les programmes de VM au niveau du terrain, en particulier les programmes qui font la promotion des moyens de subsistance, ont une bonne composante de protection de l'environnement. Cet aspect est couvert par les programmes sur le terrain afin de minimiser l'effet négatif de la programmation tout en promouvant des bonnes pratiques environnementales contribuant à la réduction des émissions de carbone, tels que le reboisement, les pratiques de régénération naturelle gérées par les agriculteurs, les poêles à bon rendement énergétique, et ainsi de suite.

Dans ce rapport, nous présentons l'expérience de VM Australie, qui a mesuré son empreinte carbone avec des résultats positifs.

Empreinte carbone de Vision Mondiale Australie

Vision Mondiale Australie s'est engagée à améliorer sa performance environnementale et à réduire sa contribution au changement climatique et à la dégradation de l'environnement.

Depuis 2008, VM Australie a examiné l'étendue de son empreinte carbone en mesurant une série d'activités et de biens de consommation clés donnés qui ont l'impact environnemental le plus significatif : électricité, transport aérien (carburant seulement), papier, parc automobile et gaz.

VM Australie a fixé un objectif de zéro émission d'ici 2017 pour ces indicateurs clés. Elle s'est engagée à réduire les émissions et à acheter des crédits de carbone. Cependant, les émissions ne peuvent être suffisamment réduites pour atteindre ses objectifs annuels de réduction. En 2007, VM Australie devrait réduire son empreinte carbone à un équivalent inférieur à 5 200 tonnes de dioxyde de carbone par an, avant d'acheter des crédits carbone.

L'organisation continue à intégrer sa stratégie de réduction de carbone à ses programmes de développement fondamentaux. Elle gère un projet de reboisement et de poêles à bon rendement énergétique en Afrique, qui intègrent tous deux des réductions des émissions de carbone qui forment la base des unités de réduction d'émissions pouvant faire l'objet d'une certification en vertu des Mécanismes de Développement Propre du Protocole de Kyoto. Pendant l'année 2014, VM Australie a été en mesure d'acheter des crédits carbone grâce à son projet de reforestation à Soddo en Éthiopie²⁸.

Le Tableau 14 montre le nombre de tonnes d'équivalent dioxyde de carbone émis par chaque activité clé l'année dernière, par rapport aux deux années précédentes. Les données ont été vérifiées de façon indépendante par Pricewaterhouse Coopers²⁹.

Les émissions totales ont augmenté de 1 152 tonnes d'émissions exprimées en équivalent-dioxyde de carbone dues aux activités croissantes de marketing au format papier. La direction s'est engagée à des changements immédiats au sein de l'organisation pour lutter contre cette tendance. Cette hausse a été compensée par une baisse de huit pour cent des émissions associées au transport aérien en raison de la variation favorable des facteurs publiés par le ministère de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires rurales (Royaume-Uni).

Tableau 14 : Équivalent-dioxyde de carbone émis en 2012-14

Tableau			
ACTIVITÉ	2014	2013	2012
	Tonnes d'équivalents CO ₂	Tonnes d'équivalents CO ₂	Tonnes d'équivalents CO ₂
Electricité	2 301	2 238	2 081
Papier	1 510	405	589
Transport aérien (carburant uniquement)	1 270	1 382	1 491
Essence	215	128	138
Parc automobile	170	161	179
ÉMISSIONS TOTALES AVANT CRÉDITS	5 466	4 314	4 478
CRÉDITS			
Crédits Gold Standard achetés			(1 200)
Crédits Gold Standard achetés par des programmes de Vision Mondiale	(3 473)	(1 657)	
ÉMISSIONS TOTALES APRÈS CRÉDITS	1 993	2 657	3 278

Notes sur le Tableau :

- Le Décompte national australien des gaz à effet de serre a changé en cours d'année et les facteurs de conversion publiés en juillet 2014 ont été utilisés pour ce rapport. Les données de l'AF12 et de l'AF13 n'ont pas été recalculées.

²⁸ Vous trouverez plus d'informations sur : worldvision.com.au/environmentalregistry.

²⁹ La déclaration de vérification indépendante est disponible sur https://www.worldvision.com.au/Libraries/Annual_Report_2015/WVA_Carbon_Footprint_2014.pdf.

- Les facteurs de l'Agence de protection de l'environnement (Victoria) et du ministère de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires rurales (Royaume-Uni) pour chaque classe de cabine ont diminué au cours de l'AFI4 et ont été utilisés dans le présent rapport. Les résultats pour l'AFI2 et l'AFI3 n'ont pas été recalculés. Les calculs d'émissions du transport aérien excluent les billets d'avion achetés et remboursés destinés au personnel hors-VM Australie lorsqu'ils ont pu être facilement identifiés.
- Des Réductions d'émissions volontaires ont été achetées par le Groupe Forest Finance, un négociant indépendant accrédité de crédits carbone générés par des projets de VM. Elles ont été achetées au taux du marché pour compenser les 3 473 tonnes d'émissions exprimées en équivalent-dioxyde de carbone. La Fondation Gold Standard a certifié les Réductions d'émissions volontaires.

Éducation et Compétences de vie

En 2014, l'équipe Éducation et Compétences de vie (EdLS) a continué à opérer la transition des programmes d'éducation, en passant d'un axe sur les contributions et l'accès au renforcement des résultats d'apprentissage chez les enfants par le biais de l'Initiative de transition en matière d'éducation (ETI). Les trois domaines prioritaires de l'ETI sont : (1) le leadership et le soutien techniques ; (2) l'apprentissage à l'échelle du Partenariat de VM ; et (3) la mobilisation d'une participation et de ressources externes.

Leadership et soutien techniques

- L'équipe EDLS s'est agrandie, pour quasiment atteindre sa pleine capacité, et a constitué l'équipe de Conception d'évaluation de l'enseignement rapide en tant que réponse innovante à la demande accrue en soutien à la programmation d'alphabetisation.
- Dix autres pays ont commencé à mettre en œuvre des projets financés par l'ETI. Quarante-six des 47 pays ont développé ou lancé le développement d'approches techniques pédagogiques.
- Le programme de [Literacy Boost \(Promotion de l'alphabetisation\)](#)³⁰ s'est développé ; quatre nouveaux pays ont commencé la mise en œuvre et deux pays ont produit des données d'impact.
- Des progrès significatifs ont été réalisés en matière d'élaboration de modèles de projets pour le développement de la petite enfance, l'enseignement élémentaire et la jeunesse, notamment *Go Baby Go!*, *Learning Roots (racines de l'apprentissage)* et [Youth Ready \(prêts pour la jeunesse\)](#).

Apprentissage à l'échelle du Partenariat de VM

- Quatre-vingt-deux nouveaux membres ont rejoint la communauté de pratique des EdLS, et 15 réunions de groupes d'intérêt ont été organisées, couvrant des sujets tels que l'éducation en situation d'urgence, l'éducation de la petite enfance et les technologies de l'éducation.
- Un cadre permettant de suivre les progrès de la programmation en matière d'éducation de l'ETI et post-ETI a été développé.
- Une cartographie côte-à-côte de Literacy Boost et de la VAC a été réalisée au Malawi. L'objectif final est d'améliorer le modèle de projet de Literacy Boost grâce à un mécanisme de renforcement de la redevabilité sociale.
- Les travaux ont débuté dans plusieurs pays, dont les Philippines, le Liban et le Soudan du Sud, pour intégrer une réponse éducative à une meilleure programmation éducative pour les apprenants déplacés ou réfugiés.

Mobilisation d'une participation et de ressources externes pour l'éducation (NGO6)

La crédibilité et la réputation de Vision Mondiale en tant que contributeur majeur à la communauté mondiale de l'éducation se sont améliorées, et de nombreuses occasions se sont présentées pour que l'EdLS influence les politiques et la pratique. Par exemple, en 2014 :

- L'équipe a commencé à travailler avec l'UNICEF pour définir des échelles de mesure des compétences de vie, et avec la Banque mondiale sur la programmation pour la jeunesse.
- Un certain nombre de membres du personnel de l'EdLS sont devenus membres de groupes de travail du Réseau international sur l'éducation en situations d'urgence sur les normes minimales, les contextes fragiles

³⁰ Literacy Boost est un outil soumis au copyright conçu, développé et appartenant à Save the Children.

et le plaider. D'autres collaborateurs incluaient la Coalition mondiale des confessions pour l'éducation (Global Faiths Coalition for Education), l'Alliance pour l'éducation mobile de l'USAID et Save the Children.

- La collaboration avec des institutions universitaires et des universités telles que Columbia, George Washington, Harvard, Stanford, Tulane et l'Université de Pennsylvanie a porté ses fruits, avec la possibilité de nouveaux partenariats.
- L'équipe mondiale d'EdLS a également participé à la conférence annuelle de la Société pour l'éducation comparative et internationale, l'une des conférences globales les plus importantes en matière d'éducation dans le monde. Sur les 23 participants de VM, 19 ont fait une présentation lors de 11 séances publiques mettant en valeur le travail de plus en plus important de VM en matière d'éducation et de compétences de vie.
- Les efforts de mobilisation des ressources pour Literacy Boost ont inclus la réalisation de deux vidéos et d'un kit de marketing d'accompagnement pour soutenir la collecte de fonds des bureaux de soutien en faveur de Literacy Boost.

L'équipe d'EdLS a également fourni une contribution et un examen techniques relatifs à plusieurs possibilités de subventions en Afrique de l'Est, en Bosnie et en Irak, et a collaboré avec la région MEER, VMEU et VM Arménie pour élaborer une proposition de Grand Challenges Explorations (explorations de grands défis de la Fondation Bill et Melinda Gates) intitulée *Go Baby Go! L'Égalisateur*. Cette proposition a été un succès et le financement a été attribué. Les jeunes étaient également prioritaires pour l'acquisition d'une subvention par le biais d'un projet de l'USAID en Éthiopie pour ce groupe ; un projet de formation en commerce de détail avec Walmart au Brésil ; la création d'une approche mixte de projet d'externalisation du processus Youth ready/commercial ; et la création d'une famille de produits de collecte de fonds pour soutenir des projets de moyens de subsistance destinés aux jeunes urbains.

Résilience et moyens de subsistance

L'équipe Résilience et moyens de subsistance soutient l'autonomisation des familles vulnérables afin qu'elles puissent survivre, s'adapter et prospérer, en sortant de la pauvreté afin que les parents et les aidants puissent répondre aux besoins de leurs enfants.

L'équipe fait partie intégrante d'un groupe qui rassemble tous les responsables des domaines techniques suivants : agriculture et sécurité alimentaire ; réduction des risques de catastrophes et résilience de la communauté ; développement économique ; questions d'environnement naturel et climatiques ; plaidoyer ; et VisionFund (institution de microfinance de VM).

Pour atteindre les issues du Bien-être de l'enfant et le bien-être durable, il est indispensable de disposer de moyens de subsistance résilients et de familles stables.

L'équipe Résilience et moyens de subsistance dispose d'une communauté de pratique composée de plus de 2 100 professionnels et experts de VM. Alors qu'aucune plainte formelle n'a été déposée, la communauté de pratique a été une plate-forme utile pour les membres. Les demandes d'adhésion ont été traitées rapidement et de manière transparente dans les 24 heures.

Vision Mondiale a signé le Défi Zéro Faim du Secrétaire général des Nations unies, qui est un mouvement mondial visant à créer une dynamique politique pour un monde libéré de la faim. Un ensemble de ressources a été produit pour soutenir le plaidoyer des BN sur l'élimination de la faim et de la malnutrition des enfants au niveau national. La faim et la malnutrition infantile sont des thèmes prioritaires de l'engagement de VM concernant le programme de développement pour l'après-2015³¹. Pour appuyer de façon concrète le Défi Zéro Faim l'organisation a élaboré un document d'orientation VAC afin d'aider les BN à intégrer la VAC à la programmation en résilience et moyens de subsistance³².

Vision Mondiale est depuis trois ans un membre actif du Grand groupe des enfants et des jeunes par le biais de la Coalition des enfants sur le changement climatique et a réussi à rendre visible le profil de vulnérabilité des enfants

³¹ L'ensemble des ressources est disponible sur : <http://www.wvi.org/resilience-and-livelihoods/zero-hunger-challenge>.

³² Le document est accessible sur : <http://www.wvi.org/resilience-and-livelihoods/publication/guidance-citizen-voice-and-action-resilience-and-livelihoods>.

aux risques de catastrophe ainsi que la contribution unique que les enfants et les jeunes apportent en termes de direction, d'éducation et de plaidoyer relatifs au changement au sein de leurs propres contextes. En 2014, VM a commencé à se préparer pour la Conférence mondiale de mars 2015 sur la Réduction des risques de catastrophes afin de discuter de la voie à suivre pour le cadre mondial de politique de réduction des risques de catastrophe, de ce à quoi il devrait ressembler, et des principales cibles pour renforcer la redevabilité et la mise en œuvre aux niveaux local, infranational et local.

Vision Mondiale a également pris des mesures concrètes dans ses efforts visant à annihiler la faim en participant à l'alliance pour l'Agriculture intelligente face au climat en Afrique et a signé un protocole d'accord en Guinée équatoriale. Il s'agit d'un nouveau partenariat en faveur de l'initiative du Programme complet de développement de l'agriculture en Afrique/de développement de l'Afrique visant à autonomiser environ 6 millions de petits agriculteurs à travers l'Afrique sub-saharienne d'ici 2021. Cet objectif sera atteint en partenariat avec le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale, le Réseau d'analyse politique sur l'alimentation, l'agriculture et les ressources naturelles (FANRPAN), l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Forum pour la recherche agricole en Afrique et d'autres ONG, notamment CARE, Oxfam, Catholic Relief Services (CRS) et Concern Worldwide.

Gestion financière et audit

(ONG 7, ONG 8, ECI, EC4, LA13)

Gestion financière et contrôles internes

Vision Mondiale continue à poursuivre des normes strictes dans la gestion des ressources qui lui sont confiées. Les systèmes et mécanismes en place pour garantir que ces normes restent en place, tel que rapporté en 2012 et 2013 (voir Tableau 15).

Tableau 15 : Recettes par catégorie

Recettes par catégorie (en millions d'USD)			
Recettes	AF12	AF13	AF14
REVENU EN ESPÈCES			
Parrainage	1 320	1 352	1 354
Secteur public	312	312	394
Autre privé	546	544	566
Produits alimentaires	130	130	174
Dons en nature	362	335	316
TOTAL	2 669	2 673	2 805

Les états financiers consolidés et vérifiés de Vision Mondiale, qui comprennent les consolidations des états financiers pour de nombreuses entités du Partenariat de VM, sont mis à disposition chaque année sur le site internet wvi.org.

Les recettes totales du Partenariat de VM ont poursuivi leur hausse par rapport à l'année dernière. L'engagement constant des sympathisants individuels et des institutions de financement a permis aux programmes de croître malgré des défis en matière de collecte de fonds, notamment :

- L'apathie persistante de l'économie mondiale qui a eu un effet sur certains pays et certains dons
- la baisse généralisée de la confiance du public envers les institutions internationales, notamment les ONG de développement international
- un volume toujours plus bas que prévu dans l'acquisition de nouveaux parrains, attribuable aux conditions du marché indiquées dans les deux points ci-dessus
- les annulations de donateurs attribuées aux pratiques d'embauche du bureau de VMEU comme signalé en mars 2014.

Tableau 16 : Allocation des ressources par région

Allocation des ressources par région (en millions d'USD)		
Région	Dépenses	Pourcentage
Afrique	1 130	47,9 %
Asie Pacifique	476	20,2 %
Australie/Nouvelle Zélande	70	3,0 %
Amérique latine/Caraïbes	233	9,9 %
Moyen-Orient/Europe	176	7,4 %
Amérique du Nord	113	4,8 %
Autre ministère international	161	6,8 %
TOTAL	2 359	100,0 %

Le Tableau 17 fournit des informations sur la collecte des ressources et les dépenses par région et par type, et le Tableau 18 indique les subventions individuelles reçues les plus importantes au cours de l'année de référence.

Tableau 17 : Informations sur la collecte des ressources et les dépenses

Collecte des ressources par région (en millions d'USD)					
Source	Revenu en espèces			Produits alimentaires	Dons en nature
	Parrainage	Secteur public	Autre privé		
Asie/Pacifique	330	35	104	20	2
Australie/Nouvelle Zélande	206	67	70	45	9
Canada	205	40	46	24	67
Europe	186	85	68	26	2
Bureaux de terrain	46	31	48		4
États-Unis	382	135	229	59	232
TOTAL	1 354	394	566	174	316

Tableau 18 : Subventions individuelles les plus importantes

Les cinq subventions individuelles les plus importantes reçues en 2014			
Donateur principal	Espèces	Non-Espèces	Grand total
Programme alimentaire mondial	26 570 222	151 782 493	178 352 715
Agence américaine pour le développement international	71 742 851	13 300 589	85 043 440
Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme	35 427 379		35 427 379
AusAID, Programme de coopération des ONG australiennes	26 365 926		26 365 926
DFID du RU	20 887 588		20 887 588
TOTAL	180 993 966	165 083 082	346 077 048
Pourcentage du Total du Portefeuille de subventions	50 %	97 %	65 %

Audit interne global

Le directeur de l'audit, qui relève directement du Comité d'Audit et de Gestion des risques du Conseil d'administration international de Vision Mondiale, est le chef de file du Partenariat de VM en matière d'Audit interne global (AIG) et est chargé de superviser et de guider la réalisation d'audits internes dans toute l'organisation. En outre, tous les incidents de fraude présumée et réelle doivent être signalés immédiatement au directeur de l'audit ou à son délégué.

En 2014, l'AIG a été restructuré afin de mieux servir le Partenariat de VM et les principales parties prenantes, pour renforcer les capacités de leadership à tous les niveaux dans le but de répondre aux risques actuels et émergents du paysage dynamique dans lequel VM fonctionne, et d'offrir des possibilités d'évolution et de carrière aux auditeurs de VM. En outre, des mesures ont été prises pour renforcer les fonctions d'enquête sur la fraude et d'audit informatique de l'AIG, avec le recrutement d'un directeur technique des enquêtes et la réaffectation de membres du personnel dans l'unité. L'équipe d'enquête travaille maintenant sur l'amélioration du protocole et des procédures d'enquête standard à suivre partout au sein de Vision Mondiale et de VisionFund. Un directeur technique de l'audit informatique a également été nommé pour aider l'organisation à atténuer les risques liés à un secteur informatique en constante évolution.

L'approche d'audit intégré fondé sur les risques (RBIA), qui a été mise en œuvre en 2013 pour l'équipe d'Audit du Centre Global a été déployée dans les régions en 2014. L'équipe d'Audit du Centre Global a réalisé 21 missions de RBIA en se concentrant sur les domaines les plus risqués du Partenariat de VM. Plusieurs équipes d'audit locales ont également commencé à mettre en œuvre la RBIA dans plus de 300 missions.

En 2014, les pertes totales liées aux fraudes avérées dans les entités de VM, à l'exclusion de VisionFund, s'élevaient, selon les enquêtes effectuées par l'AIG et les directeurs d'audit régionaux, à environ 492 208 USD. On constate également une perte d'environ 1 056 825 USD suite à des détournements d'actifs signalés par le système d'IIM n'ayant pas fait l'objet d'enquêtes de l'AIG. Ce montant comprend des biens (huit véhicules, des équipements et des produits alimentaires destinés à l'aide humanitaire) évalués à environ 889 959 USD qui ont été perdus dans les conflits entre des groupes d'opposition armés dans les zones d'opérations au Soudan du Sud, au Soudan, en Somalie et en Syrie.

Gestion des Personnes et Culture

(LAI, LAI0, LA 12, LA 13, NGO 9)

En 2014, les différentes entités du Partenariat de VM ont employé 45 632 personnes dans le monde. Ceci inclut le personnel à temps plein, à temps partiel et le personnel temporaire, ainsi que les employés de VisionFund international (la filiale de microfinance de VM) et des institutions de microfinance affiliées. Les cinq plus grands bureaux de terrain (selon la taille de l'effectif) sont, dans l'ordre décroissant, la RDC, l'Éthiopie, le Bangladesh et le Kenya. Les bureaux de soutien les plus importants (selon la taille de l'effectif) sont, dans l'ordre décroissant, les États-Unis, Taiwan, la Corée du Sud, l'Australie et le Canada.

Tableau 19 : Synthèse de l'effectif de VM de l'AF12 à l'AF14

Synthèse de l'effectif total de VM			
	2014	2013	AF12
Nombre total d'employés (y compris les IMF) :	45 632	45 003	45 649
À plein temps	41 500	43 238	43 317
À temps partiel	804	756	1 187
Temporaires rémunérés	3 328	1 009	1 145
Total bénévoles	23 313	21 500	20 805
% d'employés masculins/% d'employés féminins	58/42	57/43	57/43
% d'employés < 41 ans/% d'employés > 41 ans	14 % (6205)	15 % (6892)	14 % (6182)
% de croissance par rapport à la période précédente (année)	1 %	-1 %	3 %
Taux de rotation (volontaire et involontaire)	17 %	16 % (7 016)	15 % (6 847)

Tableau 20 : Nombres par région/groupement et sexe (2014)

Nombres globaux par région/groupement et sexe en 2014			
Région/Groupement	Hommes	Femmes	Total
Afrique de l'Est	5 344	2 058	7 402
Asie de l'Est	3 059	3 223	6 282
Amérique latine	3 135	3 133	6 268
Moyen-Orient/Europe de l'Est	2 088	1 829	3 917
Asie du Sud/Pacifique	4 768	2 181	6 949
Afrique australe	3 876	1 941	5 817
Afrique de l'Ouest	1 760	466	2 226
Bureaux de soutien	1 553	3 672	5 225
Centre Global	768	778	1 546

Tableau 21 : Nombres par sexe et par bureau de terrain (2014)

bureaux de terrain de VM en 2014			
Région	Hommes	Femmes	Total
Afrique de l'Est	4 649	1 666	6 315
Asie de l'Est	2 147	2 687	4 834
Amérique latine	2 555	2 627	5 182
Moyen-Orient/Europe de l'Est	1 186	1 287	2 473
Asie du Sud/Pacifique	4 398	2 001	6 399
Afrique australe	3 726	1 863	5 589
Afrique de l'Ouest	1 535	402	1 937
Bureaux régionaux (les sept)	236	246	482
Grand Total	20 432	12 779	33 211

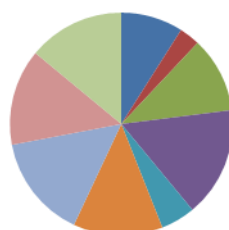
Tableau 22 : Nombres par sexe et par entité VisionFund et IMF (2014)

VisionFund et IMF en 2014			
Région	Hommes	Femmes	Total
Afrique de l'Est	695	392	1 087
Asie de l'Est	912	536	1 448
Amérique latine	580	506	1 086
Moyen-Orient/Europe de l'Est	902	542	1 444
Asie du Sud/Pacifique	370	180	550
Afrique australe	150	78	228
Afrique de l'Ouest	225	64	289
Bureaux régionaux (les sept)	51	28	79
Grand Total	3 885	2 326	6 211

Our People

Our People, une base de données de ressources humaines en ligne de VM, contient environ 33 269 dossiers de membres du personnel actifs et est mise en œuvre sur l'ensemble du Centre global, des bureaux régionaux et des bureaux de terrain. VisionFund est actuellement en phase de mise en œuvre. Des discussions sont en cours pour élaborer une stratégie de mises en œuvre auprès des bureaux de soutien. Our People a mis en œuvre des fonctions supplémentaires telles qu'une indemnisation en espèces pour gérer les grilles de salaires du Partenariat de VM, des données d'études de marché et des augmentations au mérite. Our People met actuellement en œuvre une capacité de recrutement de classe mondiale et un site d'offres d'emplois pour un déploiement au sein du Partenariat de VM afin d'attirer les meilleurs talents et fournir des opportunités d'évolution au personnel interne.

Figure 6 : Répartition du personnel par emplacement et type de bureau



- Middle East and Eastern Europe: 3,917; 9%
- Global Centre & regional depts & VFI: 1,546; 3%
- Support Offices: 5,225; 11%
- East Africa: 7,402; 16%
- West Africa: 2,226; 5%
- Southern Africa: 2,226; 5%
- South Asia / Pacific: 6,949; 15%
- East Asia: 6,282; 14%

Identité chrétienne

En tant qu'organisation chrétienne, VM sert toutes les personnes, indépendamment de la religion, de l'origine, de l'ethnie ou du sexe, conformément à notre énoncé de mission : « Nous suivons notre Seigneur et Sauveur Jésus-Christ pour venir en aide aux plus pauvres et aux opprimés, promouvoir la transformation des vies humaines, rechercher la justice et rendre témoignage de la bonne nouvelle du Royaume de Dieu. »

« Nous sommes chrétiens » est la première de nos valeurs fondamentales, et nous voulons toujours vivre notre foi avec intégrité quand nous sommes au service des autres. Nous voulons également embaucher des membres du personnel qui sont chrétiens. Lorsque cela n'est pas possible, que ce soit pour des raisons juridiques, du fait des contextes sociaux/culturels, ou d'autres raisons, nous cherchons à embaucher du personnel qui soutient nos objectifs en matière d'aide humanitaire, de développement et de plaidoyer. Environ 14 pour cent de nos employés dans le monde ne sont pas chrétiens mais s'identifient aux valeurs fondamentales de VM.

Vision Mondiale Internationale a mis en place un Code de conduite de l'employé applicable à tous les employés de l'organisation et qui est conçu pour contribuer à s'assurer que les employés se comportent d'une manière éthique, légale et compatible avec les valeurs et la mission de VM. Il s'agit notamment de ne pas entraver la capacité d'un membre du personnel, d'un bénévole ou d'autres personnes au sein de l'organisation à assumer ses responsabilités dans les contextes dans lesquels il travaille ; et d'éviter tout comportement sexuel qui soit incompatible avec les valeurs chrétiennes de VM, ou déplacé, ou potentiellement dommageable pour notre travail et notre réputation dans les contextes locaux dans lesquels nous fonctionnons.

Outre le Code de conduite de l'employé de VMI, certains bureaux de VM ont élaboré des politiques et pratiques de recrutement supplémentaires compatibles avec le cadre juridique et les coutumes locales. Il va de soi que les organisations internationales doivent respecter les lois des pays dans lesquels elles opèrent.

Rémunération

Rémunération des administrateurs à l'exception du Président International : Les membres du Conseil d'administration de Vision Mondiale Internationale ne reçoivent aucune rémunération de la part de VM.

Rémunérations des cadres : Dans la période de compte rendu actuelle, les différentes entités au sein du Partenariat de VM ont employé 45 632 collaborateurs dans le monde. Il s'agit du personnel à temps plein, à temps partiel et des employés de VisionFund international (notre filiale de microfinance) et des IMF affiliées. Nos employés, y compris les cadres supérieurs, sont au service de VM parce qu'ils se sont engagés vis-à-vis du travail que nous faisons, de nos valeurs fondamentales et de notre identité chrétienne. Lorsque nous fixons les niveaux d'indemnisation du personnel, nous nous efforçons de trouver un équilibre entre la nécessité d'attirer et de retenir du personnel de qualité et l'engagement en faveur d'une gestion prudente des fonds donnés à laquelle s'ajoutent des attentes associées à l'utilisation de ces fonds.

Notre Philosophie de rémunération globale est une politique détaillée approuvée par le Conseil d'administration de Vision Mondiale Internationale. Elle est utilisée pour s'orienter vers des niveaux d'indemnisation appropriés et équitables pour toutes les entités de VM. La politique couvre les aspects des avantages financiers mais aussi non financiers pour attirer, motiver et retenir le personnel au sein de l'organisation. Ceux-ci comprennent l'indemnisation, les avantages sociaux, la reconnaissance, le développement et les possibilités de carrière, la valeur et l'affiliation organisationnelle, et la culture de travail. Elle stipule expressément que tous les programmes de rémunération de VM prennent en compte les éléments suivants :

- la cohérence avec nos productions ciblées destinées à la communauté et au projet
- les responsabilités de gérance vis-à-vis des donateurs, des enfants et des communautés que nous desservons ainsi que de notre personnel
- la capacité d'attirer, de développer et de retenir du personnel compétent passionnés par la mission et la vision de VM
- la reconnaissance des avantages et d'une performance élevée
- une culture de redevabilité, d'impartialité, d'équité et de transparence

- la flexibilité lors des situations d'urgence et la capacité de s'adapter à l'évolution de nos besoins
- l'efficacité opérationnelle afin de minimiser les délais et les coûts de gestion
- la cohérence avec notre mission chrétienne et le statut d'ONG
- la cohérence avec les politiques et les pratiques juridiques, politiques, socio-économiques et culturelles locales.

La Philosophie de rémunération globale couvre à la fois les avantages financiers et non financiers, tels que la réglementation des employés et autres indemnités et avantages sociaux. Comme avec la composante financière, nos ensembles d'avantages offerts au personnel sont conçus pour être concurrentiels au 50ème centile sur le marché du travail concerné. Pour garantir qu'un niveau minimum approprié d'avantages sociaux soit fourni à tous les employés de VM, un ensemble de Normes relatives aux avantages sociaux minimums en matière de santé et d'aide sociale a été développé pour comparaison avec le marché du travail et l'environnement réglementaire locaux.

Les salaires des dirigeants de Vision Mondiale Internationale sont fixés en fonction du salaire du marché, qui est pondéré à 80 pour cent selon les ONG et 20 pour cent selon l'ensemble du marché du travail. Des révisions annuelles des échelles de rémunération des cadres sont effectuées. Elles peuvent être révisées en conformité avec les évolutions des marchés du travail, la capacité de l'organisation à payer et la performance individuelle du cadre. Les augmentations de salaire pour le personnel de niveau exécutif doivent être en conformité avec la Philosophie de rémunération globale qui s'applique aux cadres et non-cadres. Tous les salaires des cadres figurant dans ce rapport sont approuvés par le Président international et font également partie de l'examen des rémunérations de « Sanctions intermédiaires », qui est mené chaque année par le Comité du personnel du Conseil d'administration de Vision Mondiale Internationale. Il est ensuite présenté devant l'ensemble du conseil³³.

La rémunération du Président international est directement validée par le Comité exécutif du Conseil d'administration de Vision Mondiale Internationale. La rémunération du Président international est documentée par un contrat de travail écrit. Sa détermination tient compte des recommandations d'un consultant en rémunération indépendant, d'enquêtes ou d'études d'indemnisation et de la performance.

Les informations relatives à la rémunération des cadres supérieurs de VMI ayant les cinq plus hauts salaires de base, ainsi que celle du Directeur du personnel, sont fournies dans le Tableau 24. La rémunération correspond à l'année civile 2013 (le suivi et les comptes rendus de rémunération par année civile sont préférables à ceux par année fiscale) et se décompose selon les catégories suivantes :

- salaire de base
- ajustements et indemnités ponctuelles telles que les indemnités de déménagement
- « indemnités d'expatrié » pour les employés devant quitter leur pays d'origine pour prendre leur fonction, par exemple, le logement, le véhicule/les transports, la péréquation d'impôts et la préparation de la déclaration d'impôt et autres avantages imposables
- avantages non-imposables, principalement les cotisations de retraite et les prestations de santé fournies par l'employeur.

Tous les salaires et avantages sociaux sont déterminés en conformité avec la Philosophie de rémunération globale. Vision Mondiale Internationale a eu recours à des consultants externes pour obtenir des points de référence et déterminer les salaires et avantages sociaux. Les indemnités d'expatriation varient selon la géographie et les conditions du marché. Ces indemnités ne sont pas conçues comme des incitations mais sont en place pour éviter que les employés ne subissent une perte suite à la nécessité de l'organisation de les délocaliser.

³³ En tant qu'entité à but non lucratif exonérée d'impôt enregistrée aux États-Unis, Vision Mondiale Internationale est soumise à la surveillance de L'Internal Revenue Service (IRS, administration fiscale américaine) des EU dans un certain nombre de domaines, notamment la rémunération du personnel. L'IRS a établi un processus de « bon port » (aussi appelé « sanctions intermédiaires ») pour fixer la rémunération des cadres supérieurs, ce qui laisse à penser que la rémunération est raisonnable. Le processus comprend une analyse comparative par rapport à d'autres organisations et un examen et une validation par le conseil d'administration de l'entité. VMI suit ce processus, ce qui est une garantie pour s'assurer que le public peut avoir confiance dans le fait que les organismes de bienfaisance ont les compétences et le leadership dont ils ont besoin pour accomplir leur travail, tout en les rémunérant d'une manière qui respecte les aspirations des donateurs.

Tableau 24 : Rémunération (2013)

Indemnisation des cinq dirigeants les mieux payés, plus le directeur du personnel (année civile 2013)				
Nom et titre	Lieu et statut	Salaire brut de base	Indemnités d'expatrié (après déduction fiscale)	Avantages non imposables (principalement relatifs à la retraite et à la santé)
Kevin Jenkins P-DG International	Expatrié RU	278 000 GBP	82 000 GBP	45 633 GBP
David Young Directeur des opérations	Citoyen des EU	366 900 USD	S.O.	36 963 USD
Dirk Booy Responsable du Partenariat Opérations internationales	Expatrié RU	176 726 GBP	24 423 GBP	42 767 GBP
Ken Casey Responsable du Partenariat Ministère intégré	Citoyen des EU	257 496 USD	S.O.	56 681 USD
Eric Fullilove Directeur financier	Expatrié RU	169 470 GBP	8 512 GBP	24 704 GBP
Bessie Vaneris Directeur du personnel	Expatrié RU	155 494 GBP	14 856 GBP	18 987 GBP

Vision Mondiale suit des politiques qui autorisent certaines des personnes mentionnées ci-dessus à accéder à des avantages tels que le paiement des frais de déplacement des conjoints et une indemnité de logement ou de résidence pour un usage personnel. Cela comprend également la prise en compte de l'effet des dispositions fiscales (majorations fiscales) pour certains avantages fournis aux expatriés. L'organisation suit toujours les politiques écrites en matière de paiement, de remboursement et de prise en charge de toutes les dépenses décrites. Elle exige également une justification avant de rembourser ou d'autoriser les dépenses engagées par tous les directeurs, administrateurs, mandataires, ainsi que le P-DG International et les cadres supérieurs du Partenariat de VM pour ce qui concerne les dépenses prises en charge.

Quand il a été demandé à un dirigeant de déménager, des conditions d'expatriation appropriées sont appliquées. Elles sont détaillées dans le contrat du cadre. En ce qui concerne le Président international/P-DG, celles-ci sont approuvées par le Comité exécutif du Conseil d'administration de VMI ; pour tous les autres cadres, elles sont approuvées par le Directeur des opérations et le Président-directeur général. VMI employait 233 personnes qui ont reçu plus de 100 000 d'USD en rémunération devant être déclarée et étant classées comme personnel de VMI.

Répondre aux feedbacks et aux plaintes du personnel

La Hotline d'intégrité et de protection est le principal canal utilisable par les membres du personnel ayant une inquiétude ou une plainte importante qu'ils ne pensent pas pouvoir être traitée par les voies normales de la hiérarchie (c'est-à-dire, par leur propre supérieur ou leur équipe de Personnes et culture). Cette hotline de signalement existe depuis plusieurs années. Le volume de cas signalés chaque année est très faible pour une organisation de l'ampleur de VM.

Au total, 57 rapports ont été reçus par la hotline en 2014, contre 50 rapports l'année précédente. Les quatre principaux types d'allégations concernaient des fautes relatives à la gestion financière, des fautes générales, des questions relatives aux employés et des conflits d'intérêts. Quarante-six rapports ont été clos avec les résultats suivants : 4 étaient fondés, 13 partiellement fondés, 17 infondés, et 12 ont été clos après qu'il ait été déterminé qu'ils

ne contenaient pas suffisamment d'informations pour justifier une enquête ou que la direction avait déjà pris des mesures pour intervenir sur la question avant que la plainte signalée ne soit déposée.

Vision Mondiale continue de soutenir un processus de traitement des allégations juste et objectif, afin que les plaintes soient traitées par un personnel qualifié dans un environnement confidentiel. Les principes clés sont l'objectivité, l'équité, la redevabilité et la cohérence. La principale difficulté est de maintenir des normes d'enquête de haute qualité face au volume croissant et aux priorités de travail concurrentes des équipes de la Hotline d'intégrité et de protection. Cela peut avoir entraîné un certain retard dans la clôture de quelques cas.

Pratiques éthiques

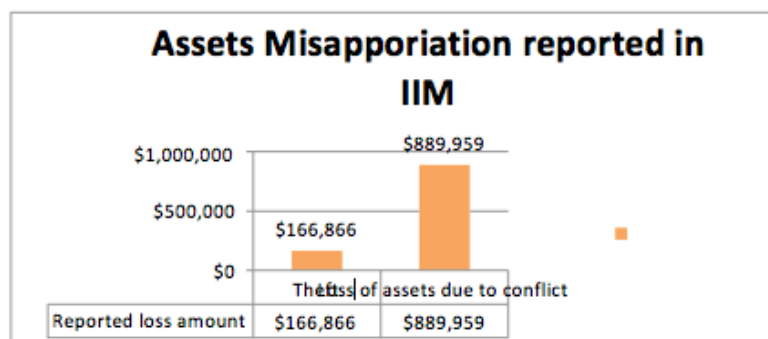
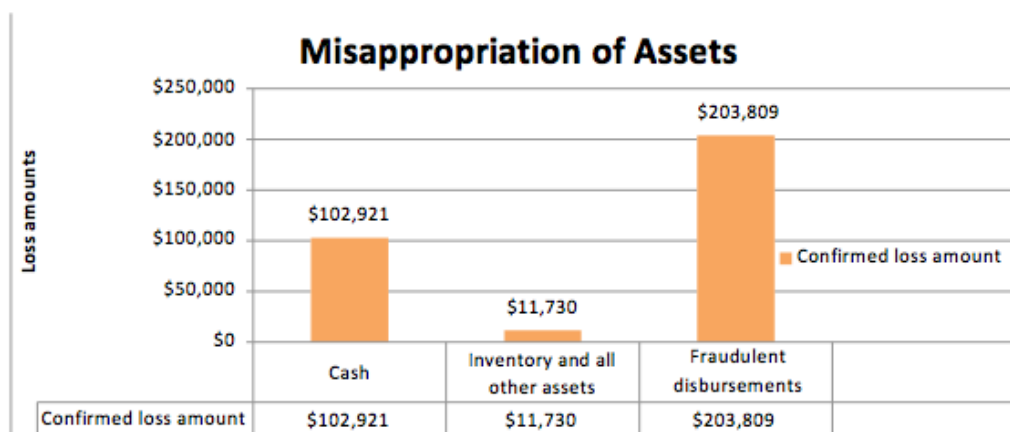
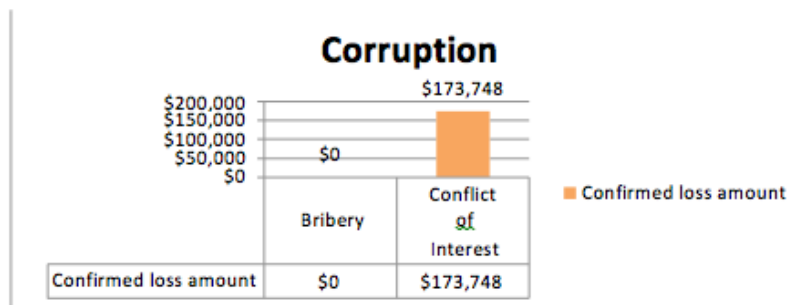
(SO1, SO2, SO3, SO4, PR6)

Lutte contre la corruption

Vision Mondiale adopte une position de « tolérance zéro » dans la lutte contre la corruption et les pratiques frauduleuses. Elle se dresse contre toute forme de détournement des ressources ou abus de pouvoir qui compromettent nos valeurs et notre redevabilité vis-à-vis des enfants et des communautés à travers le monde.

Vision mondiale a adopté une politique de lutte contre la corruption visant à s'assurer que l'organisation est redevable et transparente. Cette politique vise à éviter les effets dommageables sur sa réputation, ce qui ébranlerait le moral du personnel et la confiance et le soutien des bénéficiaires, des partenaires, du grand public et des donateurs. La corruption pose également des risques juridiques, tant pour l'organisation que pour les individus impliqués.

Toutefois, étant donné la taille et la portée de l'organisation, le risque est élevé. Au cours de l'année de référence, l'organisation est restée ouverte à examen critique, en faisant des divulgations dans des domaines où elle n'avait pu satisfaire les attentes. Les figures 7, 8 et 9 présentent des cas de pertes enregistrées dues à la corruption et au détournement d'actifs au sein de VM.

Figure 7 : Corruption**Figure 8 : Détournement d'actifs****Figure 9 : Détournement d'actifs signalé par l'IIM**

* - Previously, losses reported through the Integrated Incident Management System were not reported to/investigated by GIA. However, going forward these are now reported to GIA.

Gestion des pertes et des fraudes au sein de VisionFund

VisionFund constate les avantages qu'apporte la mise en œuvre de politiques globales de fonctionnement, de financement et de crédit. En 2014, les pertes brutes dues à la fraude s'élevaient à 406 105 USD, soit 0,05 pour cent des actifs, ce qui représente une réduction significative par rapport au taux de 0,2 pour cent des actifs l'année précédente. Des recouvrements à hauteur de 106 600 USD ont également été constatés, ce qui réduit le cout net de la fraude à 0,04 pour cent des actifs, un taux extrêmement faible pour le secteur de la microfinance d'après la direction de VisionFund.

VisionFund a renforcé les contrôles sur l'ensemble du réseau en mettant particulièrement l'accent sur les domaines nécessitant une manipulation d'espèces. Davantage d'IMF à travers le réseau s'orientent vers des services bancaires sans espèces et une plus grande utilisation de la technologie, cela entraînant une plus faible incidence de la fraude.

Prendre position contre la corruption - Formation du personnel

Vision Mondiale a mis en œuvre une série de modules de formation de lutte contre la corruption en 2014. L'offre de formation comprend huit modules portant sur des questions telles que les conflits d'intérêt, les espèces et les achats, le détournement d'actifs, la fraude et la corruption dans les programmes d'aide alimentaire, les opérations de

microfinance et les pratiques des ressources humaines. Un module supplémentaire « exécutif » est obligatoire pour tous les directeurs nationaux.

En 2014, huit ateliers de formation, complétés par un auto-apprentissage des participants, ont été organisés dans différentes régions. À la fin de l'année de référence, 680 membres du personnel au total, à savoir des directeurs nationaux, des membres du personnel représentant les fonctions des services des Finances, des Opérations, des Personnes et Culture, des Achats, et de la Sécurité, avaient suivi le programme.

VisionFund prend le risque opérationnel de fraude très au sérieux et continue à travailler pour minimiser la fraude à tous les niveaux. Lorsque la fraude est détectée, VisionFund agit rapidement, conformément à sa politique de tolérance zéro.

Parrainage d'enfants et marketing

(NGO8, PR 6)

Engagement et collecte de fonds du parrainage

En 2014, VM a appliqué les nouveaux principes de la politique de parrainage d'enfants et a fourni des conseils en matière de marketing du parrainage à 20 bureaux de soutien et environ 100 employés chargés du marketing. Son objectif était de renforcer les capacités et l'adaptation locale du « code de pratique » relatif à une collecte de fonds responsable en faveur du parrainage d'enfants. Cela comprenait le repositionnement, les argumentaires et la proposition de valeur. Des orientations spécifiques, appelées Graines et outils de l'expérience de parrain, ont été communiquées à tous les bureaux de soutien et responsables clés du marketing.

Le repositionnement et la proposition de valeur appuient une collecte de fonds responsable de la manière suivante :

- Repositionnement et argumentaires : des directives pour communiquer plus précisément la vision du changement dans une communauté spécifique, des plans et la preuve du changement, et faire entendre les points de vue véritables et authentiques des personnes concernées par le biais de liens plus significatifs entre toutes les parties.
- La proposition de valeur : explique la profondeur et l'étendue de notre travail avec la communauté de l'enfant pour un meilleur avenir pour les enfants, notamment l'enfant parrainé : *C'est moi - Changer mon monde - Partager mon parcours*

Processus et systèmes d'assurance du parrainage d'enfants

En 2014, nous avons poursuivi les investissements dans les personnes, les processus et les plateformes par le biais du Programme de transformation du parrainage. Le personnel et les bénévoles qui travaillent dans les pays de terrain ont été soutenus au moyen d'une formation et de meilleures pratiques en matière de prise en charge et protection communautaires des enfants. Des nouvelles technologies et des processus simplifiés ont été définis pour contribuer à réduire la paperasserie inutile et tirer parti des communications numériques plus rapides, tout en s'assurant que les enfants parrainés participent aux programmes et en bénéficient.

En 2014, plusieurs systèmes informatiques anciens et obsolètes ont été remplacés dans tous les bureaux nationaux par le nouveau système SingleStep. L'amélioration des processus et la mise à jour de la confidentialité et de la sécurité des données ont été réglées grâce aux exigences du nouveau système. Pendant la transition, nous avons connu certains retards dans la mise à jour de certaines informations relatives aux enfants et parrains alors que les nouveaux systèmes étaient stabilisés.

De meilleures disciplines de rapprochement des données et de comptes rendus sont maintenant possibles grâce à l'amélioration du système. Grâce aux rapprochements, nous avons identifié un nombre relativement faible de sympathisants qui n'avaient pas été informés en temps voulu que leur filleul(e) avait quitté le programme. Chaque parrain a été personnellement informé du retard, et toutes les préoccupations des sympathisants ont été traitées et nos excuses leur ont été présentées.

En 2014, le nouveau Système de transfert multimédia a été déployé dans le monde entier afin de faciliter le transfert rapide et sécurisé des photos et vidéos depuis les sites de terrain vers d'autres utilisateurs dans le monde. Des processus sécurisés et évolutifs d'examen de la qualité ont été testés avec succès pour assurer la qualité et la dignité du contenu avant qu'il ne soit publié. Le processus amélioré d'examen de la qualité sera étendu en 2015.

Engagement numérique sans risque pour les enfants

Nombreux sont les enfants dans les communautés de VM qui sont heureux de raconter leurs propres histoires à des parrains en utilisant les médias numériques, et les parrains sont heureux de partager ces histoires avec leurs pairs en ligne ; VM a mobilisé des mécanismes de bout en bout pour la sécurité en ligne des enfants vulnérables. Les enfants dans les communautés des programmes, le personnel de première ligne, le personnel de marketing et les sympathisants ont tous été invités à respecter les mêmes directives concernant le partage sans risque de contenu.

Des outils de formation ont été développés, ciblant chaque segment du public, afin de renforcer les capacités de l'engagement numérique sans risque des enfants. Ces outils sont notamment les suivants :

- Le projet Assurer la sécurité des enfants en ligne³⁴, qui a été développé avec six pays de la région Moyen-Orient et Europe de l'Est de VM, puis étendu à six autres pays d'Amérique latine et d'Afrique. Bien que non exclusif au parrainage d'enfants, ce programme réussi aide les enfants, les parents, les enseignants et les organismes publics à réduire les risques et à assurer une meilleure protection de l'enfance.
- Guides élaborés pour soutenir les normes de sécurité numériques.
- 509 membres clés du personnel formés par le biais de *Cyberspace sans risque pour les enfants*, un quiz de formation interne.
- 116 responsables nationaux et régionaux formés par le biais de webinaires pour déployer une capture de contenu de terrain sans risque pour les enfants.
- Sensibilisation accrue visant les visiteurs des sites internet publics de VM grâce à *Savez-vous vraiment ce que c'est pour moi d'être en ligne ?*³⁵
- Des moyens ont été donnés aux parrains pour partager en ligne leur expérience de parrainage en toute sécurité grâce à l'outil « Comment puis-je prémunir l'enfant que je parraine des risques en ligne ? ».

En 2014, cinq violations du protocole numérique ont été signalées par le biais de Point de vue éthique, un mécanisme de comptes rendus mondial. La surveillance et le suivi ont été renforcés afin de s'assurer que toute violation des normes de protection numériques de VM est correctement signalée et traitée.

D'autres dispositifs de sécurité ont été mis en place dans les nouvelles plateformes de contenu numérique. Les bureaux nationaux et de soutien sont tenus d'opérer leur propre filtrage basé sur des guides normalisés afin d'assurer la conformité du contenu publié aux directives.

³⁴ <http://www.wvi.org/keeping-children-safe-online>

³⁵ http://www.proprofs.com/quiz-school/story.php?title=test-quiz_1488

Annexe I : Initiative de compte rendu mondial (GRI) Divulgations de rapports de Niveau C

N.B. : Comme indiqué dans le document, certains des éléments de divulgation n'ont pas été détaillés dans ce rapport car ils ont été correctement abordés dans notre rapport de redevabilité 2012 et aucun changement significatif n'a été apporté.

Divulgation	Description	Page
Divulgations concernant le profil		
1.1	Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation	1
<i>Profil de l'organisation</i>		
2.1	Nom de l'organisation	En 2013
2.2	Activités principales. Comment ces activités s'accordent avec la mission et les principaux objectifs stratégiques de l'organisation	7
2.3	Structure opérationnelle de l'organisation, notamment les bureaux nationaux, les sections, les branches, les bureaux de terrain, les divisions principales, les sociétés opérationnelles, les filiales et les joint ventures	7
2.4	Localisation du siège de l'organisation	7
2.5	Nombre de pays dans lesquels l'organisation opère	7
2.7	Détails et statut actuel de l'enregistrement en tant qu'organisation à but non lucratif	7
2.8	Public ciblé et parties prenantes touchées	7
2.8	Échelle de l'organisation des comptes rendus	8
2.9	Changements significatifs pendant la période de référence concernant la taille, la structure, ou la propriété.	9
2.10	Récompenses reçues pendant la période de référence.	7
<i>Paramètres des rapports</i>		
3.1	Période de référence	5
3.2	Date du dernier rapport	5
3.3	Cycle de compte rendu	5

3.4	Personne à contacter pour les questions concernant le rapport ou son contenu	Avant la page de table des matières
3.5	Processus de définition du contenu du rapport	6
3.6	Limites du rapport (par exemple pays, divisions, filiales, locaux loués, joint ventures, fournisseurs)	5
3.7	Indiquer toute limitation spécifique quant à la portée des limites du rapport	5
3.8	Base pour les comptes rendus sur les joint ventures, filiales, installations louées, opérations externalisées et autres entités qui peuvent affecter de manière significative la comparabilité d'une période à l'autre et/ou entre les organisations	
3.9	Techniques de mesure des données et bases de calcul, notamment les hypothèses et les techniques sous-tendant les estimations appliquées à la compilation des indicateurs et autres informations figurant dans le rapport	23
3.10	Explication de l'effet de tout retraitement de l'information fournie dans les rapports précédents, et les raisons de ce retraitement (par exemple fusions/acquisitions, modification des années/périodes de base, nature de l'activité, méthodes de mesure)	23
3.11	Changements importants par rapport aux périodes de référence précédentes en termes de portée, de limites ou de méthodes de mesures utilisées dans le rapport.	
<i>Index du contenu de GRI</i>		
3.12	Tableau identifiant la localisation des divulgations standard dans le rapport	
<i>Validation</i>		
3.13	Politique et pratique actuelle eu égard à la recherche d'une validation externe du rapport. Si cela n'est pas mentionné dans le rapport de validation accompagnant le rapport de durabilité, expliquer la portée et la base de toute validation externe fournie. Expliquer également la relation entre les rapports de l'organisation et le(s) validateur(s)	5, 6
<i>Engagements de gouvernance et autre engagement</i>		
<i>Gouvernance</i>		
4.1	Structure de gouvernance de l'organisation, notamment les comités sous l'égide de l'organe directeur le plus haut placé responsable de tâches spécifiques telles que l'établissement d'une stratégie ou la surveillance de l'organisation	8, 9
4.2	Indiquer si le président de l'organe directeur le plus haut placé est également un directeur exécutif (et, le cas échéant, sa fonction au sein de la direction de l'organisation et les raisons de cet arrangement). Décrire la répartition des responsabilités entre l'organe directeur le plus haut placé et la direction et/ou les cadres	9
4.3	Pour les organisations qui présentent une structure unitaire de conseil d'administration, indiquer le nombre de membres de l'organe directeur le plus haut placé qui sont des membres indépendants et/ou non exécutifs	10
4.4	Mécanismes pour les acteurs internes (par exemple membres actionnaires et employés émettant des recommandations ou des orientations à l'organe directeur le plus haut placé)	9

4.5	Lien entre la rémunération des membres de l'organe directeur le plus haut placé, de la direction et des cadres (notamment les indemnités de départ) et la performance de l'organisation (notamment la performance sociale et environnementale)	10
4.6	Processus mis en place concernant l'organe directeur le plus haut placé pour garantir que les conflits d'intérêts sont évités	10
4.7	Processus de détermination des qualifications et de l'expertise des membres de l'organe directeur le plus haut placé pour orienter la stratégie de l'organisation sur des sujets économiques, environnementaux et sociaux. Aborde également les qualifications et l'expertise nécessaires pour guider l'efficacité des programmes	10
4.8	Énoncés de mission élaborés en interne, valeurs, codes de conduite et principes concernant la performance économique, environnementale et sociale et le statut de leur mise en œuvre	11
4.9	Procédures de l'organe directeur le plus haut placé pour superviser l'identification et la gestion de la performance économique, environnementale et sociale de l'organisation, notamment les risques et opportunités pertinents et l'adhésion ou la conformité à des normes, codes de conduite et principes reconnus au niveau international	9
4.10	Processus pour évaluer la propre performance de l'organe directeur le plus haut placé, en particulier en termes de performance économique et sociale. Rapporter également les processus de nomination, de renvoi et la durée des mandats des membres/responsables au sein de l'organe directeur environnemental le plus haut placé	9
<i>Engagements vis-à-vis d'initiatives externes</i>		
4.11	Explication de l'existence ou non d'une approche ou d'un principe de précaution et de la façon dont il est appliqué par l'organisation le cas échéant. L'article 15 des Principes de Rio a introduit l'approche de précaution. Une réponse au point 4.11 pourrait traiter de l'approche de l'organisation en matière de gestion des risques dans la planification opérationnelle ou le développement et l'introduction de nouveaux produits	
4.12	Chartes économiques, environnementales et sociales élaborées en externe ; principes ; ou autres initiatives auxquelles l'organisation souscrit ou qu'elle appuie. Inclure la date d'adoption, les pays/opérations où elles sont appliquées et l'éventail des acteurs impliqués dans le développement et la gouvernance de ces initiatives (par exemple multipartite). Différencier les initiatives non- contraignantes et volontaires de celles auxquelles l'organisation est tenue de se conformer	11
4.13	Adhésions à des associations (comme des associations sectorielles), adhésions à des coalitions et des alliances d'ONG, et/ou à des organisations de plaidoyer nationales/internationales	9
4.14	Liste des groupes de parties prenantes auxquelles s'adresse l'organisation	14
4.15	Principe d'identification et de sélection des parties prenantes avec lesquelles collaborer	14, 15, 16
4.16	Approche à la participation des parties prenantes, notamment la fréquence de la participation par type et par groupe de parties prenantes	15, 16
4.17	Principaux sujets et préoccupations soulevés par la participation des parties prenantes, et réponse de l'organisation	15
<i>Efficacité des programmes</i>		

Participation des parties prenantes affectées		
NGO 1	Processus de participation des groupes de parties prenantes affectés à la conception, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des politiques et programmes	17
Feedback, plaintes et mesures		
NGO 2	Mécanismes de feedback et de plaintes en lien avec les programmes et politiques et en vue de déterminer les mesures à prendre en réponse aux violations des politiques	20,21
Suivi, évaluation et apprentissage		
NGO 3	Système de suivi de programme, évaluation et apprentissage (notamment la mesure de l'efficacité et l'impact du programme), modifications subséquentes aux programmes, et la façon dont elles sont communiquées.	23, 24, 25, 31
Égalité des sexes et diversité		
NGO 4	Mesures visant à intégrer l'égalité des sexes et la diversité dans la conception et la mise en œuvre des programmes ainsi que dans le cycle de suivi, d'évaluation et d'apprentissage	43
Sensibilisation du public et plaidoyer		
NGO 5	Processus visant à formuler, communiquer, mettre en œuvre et modifier les positions de plaidoyer et les campagnes de sensibilisation du public	44
Coordination		
NGO 6	Processus visant à prendre en compte et à se coordonner avec les activités d'autres acteurs	14
Allocation des ressources		
NGO 7	Allocation des ressources	51
Collecte de fonds éthique		
NGO 8	Sources de financement par catégorie et les cinq plus grands donateurs ainsi que la valeur monétaire de leur contribution	51, 52
Environnement		
EN 16	Émissions totales de gaz à effet de serre directes et indirectes en poids	45
EN 18	Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions réalisées	46
EN 26	Initiatives pour atténuer les impacts environnementaux des activités, produits et services, et ampleur de l'atténuation des impacts	46
Travail		
LA 1	Effectif total, y compris les bénévoles, par type d'emploi, contrat de travail, et région. Ajout d'un commentaire pour inclure les bénévoles. Ajout d'un commentaire pour identifier les différentes catégories de bénévoles par fréquence et fonction. Ajout d'un	53, 54, 55

	commentaire pour inviter à effectuer des comptes rendus sur le nombre de bénévoles par type. Ajout d'une référence	
NGO 9	Mécanismes de feedback et de plaintes de la main d'œuvre et la résolution de ceux-ci	57, 58
LA 10	Moyenne d'heures de formation par an, par employé, par catégorie d'employé. Ajout d'un commentaire pour inclure les bénévoles	
<i>Limites du rapport</i>		
LA 12	Pourcentage de salariés bénéficiant d'examens de performance et d'évolution de carrière réguliers	57
LA 13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par catégorie selon le sexe, la tranche d'âge, l'appartenance à un groupe minoritaire et d'autres indicateurs associés à la diversité	57
Société		
SO 1	Nature, portée et efficacité de tous les programmes et pratiques qui évaluent et gèrent les impacts des activités sur les communautés, notamment l'arrivée, les opérations et le départ	15
SO 3	Pourcentage d'employés formés aux politiques et procédures de lutte contre la corruption de l'organisation	61, 62
SO 4	Mesures prises en réponse à des incidents de corruption	61, 62
Collecte de fonds éthique		
PR6	Programmes pour le respect des lois, des normes et des codes volontaires relatifs à la collecte de fonds et aux communications marketing, notamment la publicité, la promotion et le parrainage. Ajout de commentaire pour inviter à rendre compte des plaintes relatives aux violations, des normes en matière de collecte de fonds et de communications marketing	63

Annexe 2 : Divulgations spécifiques liées au formulaire 990 de l'IRS

(NGO8, PR 6)

- Q. Quel est le nombre total de membres votants au sein de l'organe directeur à la fin de l'année fiscale ? Existe-t-il des différences importantes en termes de droits de vote entre les membres de l'organe directeur, ou la gouvernance délègue-t-elle d'importants pouvoirs à un comité exécutif ou à un comité similaire ? Combien de membres votants sont indépendants ?
- A. *Le conseil d'administration compte 24 membres, dont 23 sont indépendants. Le Conseil d'administration a délégué d'importants pouvoirs à son Comité exécutif, pour traiter des questions routinières entre les réunions plénières du Conseil d'administration et pour permettre une flexibilité si l'ensemble des membres du Conseil, issus de nombreux pays, ne peuvent pas se réunir rapidement. Mais dans la pratique, il est rare que le Comité exécutif utilise pleinement ses pouvoirs, et toutes ses actions sont visibles et sous la supervision ultime de l'ensemble du conseil d'administration.*
- Q. Un directeur, administrateur, mandataire ou employé clé a-t-il un lien de parenté ou une relation d'affaires avec tout autre directeur, administrateur, mandataire ou employé clé ?
- A. *Pas à notre connaissance.*
- Q. L'organisation délègue-t-elle le contrôle des fonctions de gestion habituellement effectuées par ou sous la supervision directe des directeurs, administrateurs ou mandataires ou employés clés à une société de gestion ou à autre personne ?
- A. *Non.*
- Q. L'organisation a-t-elle effectué une modification importante de ses documents constitutifs depuis l'année dernière ?
- A. *Non.*
- Q. L'organisation a-t-elle eu connaissance au cours de l'année d'un important détournement des actifs de l'organisation ?
- A. *Voir pages 18-19 du Rapport de redevabilité principal pour un résumé des pertes liées à la fraude dans toutes les entités du Partenariat de VM, notamment les entités de microfinance affiliées à VisionFund International (filiale de microfinance de VMI). Comme le formulaire 990 n'a pas été déposé de façon consolidée, un 990 n'inclura pas les détournements d'actifs qui ont eu lieu au sein d'entités affiliées en dehors de l'entité sociale Vision Mondiale Internationale (ou de VisionFund International pour le 990 de VFI). Certains des incidents signalés dans le rapport principal ont eu lieu dans de telles entités affiliées.*
- Q. L'organisation a-t-elle des membres ou des actionnaires ?
- A. *Oui, les membres votants du Conseil d'administration sont les membres de Vision Mondiale Internationale.*
- Q. L'organisation a-t-elle des membres, actionnaires ou autres personnes qui ont eu le pouvoir d'élire ou de nommer un ou plusieurs membres de l'organe directeur ?
- A. *Oui.*
- Q. Des décisions liées à la gouvernance de l'organisation réservées aux (ou soumises à l'approbation des) membres, actionnaires ou individus autres que les membres de l'organe directeur ont-elles été prises ?

- A. *Oui, le Conseil d'administration de Vision Mondiale Internationale doit approuver certains amendements de haut niveau aux Règlements et Statuts.*
- Q. *L'organisation a-t-elle documenté simultanément les réunions tenues ou les mesures écrites entreprises au cours de l'année par (a) l'organe directeur et (b) chaque comité habilité à agir au nom de l'organe directeur ?*
- A. *Oui.*
- Q. *Existe-t-il des directeurs, administrateurs, mandataires, ou employés clés qui ne peuvent pas être joints à l'adresse postale de l'organisation ?*
- A. *Non.*
- Q. *Le processus de détermination des rémunérations des personnes suivantes inclut-il un examen et une validation par des personnes indépendantes, des données de comparabilité, et une justification à la même période de la délibération et de la décision : P-DG, Directeur exécutif, direction, autres directeurs ou employés clés ?*
- A. *Oui.*
- Q. *Un prêt accordé à ou par un directeur, administrateur, mandataire, employé clé, l'employé le mieux rémunéré ou une personne non autorisée a-t-il été en souffrance au cours de l'année fiscale de l'organisation ?*
- A. *Non.*
- Q. *Existait-il des prestataires indépendants ayant été rémunérés plus de 100 000 USD ?*
- A. *Oui, voir le Tableau 6 à la page 25 du Rapport de redevabilité principal.*

Politiques et pratiques

- Q. *L'organisation compte-t-elle des sections, branches ou filiales locales ?*
- A. *Non. Toutefois, elle a effectivement des entités nationales affiliées dans divers pays à travers le monde. Pour plus d'informations, veuillez consulter la note I des États financiers de Vision Mondiale Internationale et de ses sociétés affiliées consolidées.*
- Q. *L'organisation dispose-t-elle d'une politique de conflit d'intérêt écrite ?*
- A. *Oui.*
- Q. *Les directeurs, administrateurs ou mandataires, et les employés clés sont-ils tenus de divulguer chaque année les intérêts qui pourraient donner lieu à des conflits ?*
- A. *Oui.*

Divulagation

Les comptes et dossiers de l'organisation sont en possession de Stephen Lockley aux bureaux suivants :

Vision Mondiale Internationale : 800 W Chestnut Ave, Monrovia, CA 91016

Vision Mondiale Internationale, Bureau exécutif : 1 Roundwood Avenue Stockley Park Uxbridge, Middlesex UB11 1FG, RU

États financiers

Les états financiers consolidés de Vision Mondiale Internationale pour l'exercice s'achevant le 30 septembre 2014, sont disponibles sur <http://www.wvi.org/accountability>. Ces états financiers ont été vérifiés par des experts comptables indépendants. Les montants présentés dans les états financiers diffèrent du Bilan annuel de Vision Mondiale Internationale, qui est également disponible sur le site internet de Vision Mondiale Internationale, car certaines entités sous la marque VM ne sont pas consolidées dans les états financiers de Vision Mondiale Internationale à des fins comptables, mais sont incluses au Bilan annuel. Pour plus d'informations sur les entités consolidées, voir la note 1 des états financiers vérifiés de Vision Mondiale Internationale.

Bureau exécutif

Waterview House I
Roundwood Avenue, Stockley Park
Uxbridge, Middlesex
UB11 1FG
Royaume-Uni

Bureau de liaison international

Chemin de Balexert 7-9
Case Postale 545
CH-1219 Châtelaine
Suisse

Représentation à

Bruxelles et auprès de l'Union européenne ivzw

18, Square de Meeûs 1st floor
Boite 2 B-1050, Bruxelles
Belgique

Bureau de liaison Nations unies

919 2nd Avenue, 2nd floor
New York, NY 10017
États-Unis