



NORMES INTERNATIONALES
pour les Centraide

United Way International
Mai 2006

Aide à la rédaction et à la révision
Matt Gaston

Conception graphique
Chris Magnum, Magnum Grafix LLC

Traduction
En arabe : **Abdullah El-Khatib**
En chinois : **Bin Wu**
En coréen : **ChoNung Jeong**
En espagnol : **Juan Pablo Piedrahita Aguilera**
En français : **Diane Archambault**
En japonais : **Hiromi Nakaoji**
En russe : **Michael Gourvits**

Direction du projet
Larry Gemmel

L'Initiative visant la création de normes internationales a été parrainée par

GE FOUNDATION

GE Foundation, l'organisme philanthropique de la compagnie General Electric, travaille à améliorer l'accès à l'éducation pour les jeunes défavorisés dans le monde; la fondation encourage le don et l'engagement des employés et des retraités de la compagnie GE partout dans les collectivités où l'entreprise est implantée. En 2005, la grande famille GE a donné 215 millions de dollars aux programmes communautaires et éducatifs, dont 71 millions provenaient de GE Foundation. Pour de plus amples renseignements, consulter le site www.gefoundation.com

avec l'aide additionnelle de

PHILIP MORRIS INTERNATIONAL

Philip Morris International Inc., dont le siège social est à Lausanne, en Suisse, est une des plus grandes compagnies de tabac à l'extérieur des États-Unis. C'est une société exploitante de Altria Group, Inc. La famille de compagnies Altria est depuis longtemps une chef de file mondiale dans les dons d'entreprise. Au cours des dix dernières années seulement, ces compagnies ou sociétés ont donné plus d'un milliard de dollars pour nourrir les gens qui souffrent de la faim, pour aider les victimes et les survivantes de violence conjugale ainsi que les familles et les collectivités touchées par des catastrophes naturelles, et pour soutenir les arts. Pour de plus amples renseignements, consulter le site www.philipmorrisinternational.com

THE BOEING COMPANY

The Boeing Company est la première entreprise aérospatiale mondiale et la plus grosse fabricante d'avions de ligne à réaction commerciaux et d'avions militaires. La compagnie croit sincèrement qu'il lui incombe, à titre d'entreprise d'envergure internationale, d'améliorer la qualité de vie dans les collectivités où ses employés vivent et travaillent grâce à des investissements communautaires tant aux États-Unis qu'ailleurs dans le monde. Actuellement The Boeing Company travaille en partenariat avec des collectivités locales dans 26 États américains et dans 14 pays et quatre régions du monde. Pour de plus amples renseignements, consulter le site www.boeing.com

PITNEY BOWES

L'impression et la publication des Normes internationales pour les Centraide sont parrainées en partie par Pitney Bowes, qui fournit le plus imposant ensemble de logiciels, de matériel, de services et de solutions pour aider les sociétés à gérer leur courrier, leurs documents et leurs progiciels en vue d'améliorer la communication. Pitney Bowes aborde d'une façon globale les opérations de sa clientèle en aidant les organismes de toute taille à profiter des avantages compétitifs qui découlent de l'optimisation de leur capacité de communication. Pour de plus amples renseignements, consulter www.pb.com





- Introduction**5
 - Pourquoi créer des normes?6
 - Qui seront les bénéficiaires?7
 - Notre vision des normes internationales8
- L'évolution du mouvement Centraide**9
- Qu'est-ce qu'un Centraide?**10
- Normes internationales pour les Centraide**12
- Aperçu des normes internationales**13
- Le travail des Centraide dans la collectivité**14
 - 1 Incidence communautaire15
 - Normes relatives à l'incidence communautaire16
 - Pratiques ayant une incidence communautaire17
 - 2 Bénévolat21
 - Normes relatives au bénévolat22
 - Pratiques en matière de bénévolat23
 - 3 Mobilisation des ressources27
 - Normes relatives à la mobilisation des ressources28
 - Pratiques en matière de mobilisation des ressources29
- La gouvernance et la gestion des Centraide**32
 - 4 Gouvernance, éthique et leadership bénévole33
 - Normes relatives à la gouvernance, l'éthique et le leadership bénévole34
 - Pratiques en matière de gouvernance, d'éthique et de leadership bénévole35
 - 5 Responsabilité financière et transparence39
 - Normes relatives à la responsabilité financière et à la transparence40
 - Pratiques en matière de responsabilité financière et de transparence41
 - 6 Réputation et relations45
 - Normes relatives à la réputation et aux relations46
 - Pratiques en matière de réputation et de relations47
 - 7 Opérations et gestion51
 - Normes relatives aux opérations et à la gestion52
 - Pratiques en matière d'opérations et de gestion53
- Annexe A – Glossaire des termes de Centraide**57
- Annexe B – Processus et participants**67
 - Cadres dirigeants68
 - Conseil d'administration68
 - Comité de leadership69
 - Groupe de travail69
 - Groupes de référence70
 - Forums de participation régionaux73
- Annexe C – Les Centraide dans le monde**77
 - Afrique78
 - Asie-Pacifique78
 - Antilles78
 - Europe, Asie Centrale et Moyen-Orient78
 - Amérique latine79
 - Amérique du Nord79

Introduction

Le mouvement Centraide est répandu dans le monde entier; à preuve, on trouve des Centraide dans 47 pays et territoires. Ceux-ci portent différents noms, et chacun est à l'image de son milieu, de son pays et de sa culture. Toutefois, tous sont unis par l'idée toute simple que les citoyens peuvent se rassembler, mettre en commun leurs ressources et travailler ensemble en vue de résoudre les problèmes communautaires les plus pressants, d'une façon plus percutante que ne pourrait le faire une personne ou une entité oeuvrant séparément.

Ce document, Normes internationales pour les Centraide, définit la nature du mouvement Centraide et formule des normes et des pratiques que les Centraide pourront utiliser pour améliorer leur rendement. En outre, on y établit un cadre de référence commun qui leur permettra de mieux communiquer entre eux et de s'enrichir au contact les uns des autres, et qui servira de guide à la création de nouveaux Centraide dans le monde.



POURQUOI CRÉER DES NORMES?

Étant donné le genre de travail que les Centraide effectuent et l'énorme incidence qu'ils ont eu dans les collectivités du monde entier, ils ont assurément gagné la confiance de la société, qui à son tour leur attribue des ressources, des mandats et des privilèges spéciaux pour les aider dans leur travail. Les Centraide sont mus par un impératif moral, celui d'être de bons gardiens de cette confiance et de chercher les meilleures façons d'accomplir leur mission afin d'améliorer la vie des gens et de renforcer les collectivités. Ces normes représentent un effort concerté pour satisfaire à cet impératif moral en assurant l'excellence dans le domaine du comportement éthique, de la reddition de comptes, de la transparence, de l'efficience et de l'efficacité.

Il faut aussi des normes internationales parce qu'il y a un rapprochement qui s'effectue de plus en plus dans le monde. La technologie nous permet maintenant de voyager et de communiquer à partir d'endroits éloignés, ce qui augmente grandement notre capacité de connaître et d'apprécier les autres peuples et les autres lieux. Beaucoup d'entreprises fonctionnent maintenant à l'échelle internationale et ont des intérêts et des activités commerciales qui s'étendent partout dans le monde. Ainsi, les entreprises et leurs employés nourrissent-ils le désir croissant de s'engager à travailler auprès des collectivités locales et de les soutenir dans de nombreux pays. Beaucoup de Centraide partagent maintenant des donateurs – des particuliers, des entreprises et des fondations – qui ont des intérêts philanthropiques de portée mondiale. Ces normes permettront de veiller à ce que les attentes des donateurs internationaux de Centraide puissent être satisfaites peu importe où ils souhaitent contribuer au succès des collectivités locales.

Enfin, il y a de grands avantages à fonctionner comme un mouvement, même si on continue à travailler au niveau communautaire. Ces normes serviront de levier à la formation d'un réseau international de Centraide grâce à la création d'un cadre de référence commun qui permettra à ceux-ci de transférer des connaissances plus facilement, de mettre en commun des ressources, de créer des systèmes partagés et de tirer profit d'une image de marque et d'une identité communes.



Qui seront les bénéficiaires?

Ces normes bénéficieront à l'ensemble du mouvement Centraide.

Les collectivités locales profiteront de la présence d'organisations fortes capables de rassembler les gens en vue de répondre aux besoins les plus urgents de leur milieu. Les collectivités qui ont déjà un Centraide seront mieux en mesure d'échanger des idées entre elles et avec d'autres pays et d'autres continents. Les collectivités qui n'ont pas encore de Centraide pourront utiliser ces normes comme modèle pour en créer un.

Les normes seront utiles aux donateurs – en particulier ceux qui veulent contribuer au succès de diverses collectivités de par le monde – grâce à l'amélioration de la reddition de comptes et de la transparence et à la promotion d'un sens de la responsabilité sociale et de pratiques d'investissement communautaire efficaces. Les normes feront en sorte que les Centraide, peu importe leur nom ou l'endroit où ils sont situés, partagent des valeurs et des principes communs, s'acquittent de leurs responsabilités fiduciaires d'une façon ouverte et digne de confiance, reconnaissent d'une façon adéquate et convaincante les besoins des milieux et respectent l'intention et les attentes de chaque donateur.

Les Centraide y trouveront aussi leur compte puisqu'ils auront de nouveaux outils et de nouvelles ressources qui leur permettront de gérer leur organisation d'une façon plus efficace et plus efficiente. Les normes peuvent contribuer à bâtir la capacité en fournissant un outil d'autoévaluation commun qui donnera au personnel et aux bénévoles un modèle explicite du fonctionnement des Centraide et qui leur servira de guide aux démarches à suivre pour assurer leur succès. Les normes précisent aussi avec exactitude la façon dont les divers éléments

constitutifs de ce modèle complexe fonctionnent ensemble pour donner à Centraide la valeur ajoutée propre au mouvement.

Les normes donneront aux autres partenaires avec lesquels les Centraide interagissent – les organismes sans but lucratif, les entités gouvernementales, les organismes de bienfaisance – un cadre commun pour les aider à préciser leurs attentes par rapport à leurs relations avec les Centraide, et pour leur permettre de mieux connaître et de mieux comprendre la façon dont Centraide travaille dans les collectivités partout dans le monde.

Les normes seront profitables à United Way International et aux Centraide établis à l'échelle nationale car elles les aideront à créer une vision commune du mouvement Centraide dans le monde et à déterminer comment allouer les ressources pour aider les membres locaux à élargir leur action afin de mieux répondre aux besoins de leur milieu.

Ainsi donc, c'est le mouvement dans son ensemble qui en bénéficiera, puisque les normes rapprocheront les Centraide et créeront des occasions de dialogue et de collaboration entre eux partout dans le monde. Les normes internationales contribueront à faire ressortir l'étendue et la profondeur des connaissances acquises dans les collectivités en attirant l'attention sur ce que ces organisations ont en commun plutôt que sur leurs différences.

Notre vision des normes internationales

Les normes internationales aideront le mouvement Centraide à devenir un réseau intelligent qui respecte réellement la diversité des collectivités de par le monde tout en cherchant à répandre et à faire apprécier l'idée, qui ne connaît pas de frontières, selon laquelle il est bon que les gens se rassemblent et mettent en commun leurs ressources dans le but de promouvoir une cause commune, soit renforcer leur collectivité et améliorer la vie de chaque citoyen.

Les normes ont été créées au terme d'un processus sans précédent d'une durée d'un an au cours duquel plus de 100 bénévoles et membres du personnel des groupes affiliés à Centraide et d'autres organismes du monde entier se sont plongés dans la recherche ainsi que dans la création, l'examen et l'étude détaillée des normes. Les normes internationales sont fondées sur une tradition solide d'établissement de normes locales et nationales au sein des Centraide, et les normes contenues dans ce document représentent le summum de la réflexion faite par les bénévoles et le personnel de nombreux Centraide. L'Initiative visant la création de normes internationales a été parrainée par **GE Foundation**, avec un important soutien additionnel de **Philip Morris International** et de **The Boeing Company**.

Les Centraide pourront aspirer à la satisfaction de ces normes, s'en inspirer et se laisser guider par elles. Les normes définissent l'étendue du travail que les Centraide devraient entreprendre, les valeurs et les principes qui les sous-tendent et les pratiques qu'ils devraient adopter pour parvenir aux meilleurs résultats possibles. Les normes et les pratiques ont été établies à un niveau conceptuel, on y décrit les processus en termes génériques de façon à ce qu'ils soient applicables à toutes les collectivités.

Les normes internationales sont un point de départ – un « tremplin » à partir duquel les Centraide partout dans le monde peuvent accroître leur influence dans leurs collectivités respectives tout en travaillant plus étroitement ensemble comme système. Elles nous permettent de recueillir le fruit des connaissances acquises tout au long d'un riche passé marqué par l'ardeur d'un travail de développement de la conscience communautaire qui remonte à plus d'un siècle, et elles préservent la réputation collective des organisations qui adoptent et enrichissent ce modèle.

Plus il y aura de Centraide qui aspireront à satisfaire à ces normes et qui y parviendront, plus le bagage de connaissances et d'expériences s'en trouvera enrichi et plus ces normes pourront être améliorées. Les normes internationales fournissent un cadre permettant de passer d'une formule d'échange d'information non structurée à la création d'outils et de ressources explicites favorisant la création de nouveaux systèmes de gestion du savoir, la mise en commun des meilleures pratiques et l'adoption d'autres méthodes visant à soutenir et à encourager l'excellence.

Le premier Centraide a été fondé en 1887 à Denver, au Colorado, aux États-Unis, en réponse aux problèmes sociaux qui s'étaient amplifiés à la suite de l'industrialisation rapide de nombreuses collectivités à l'époque. Des chefs de file communautaires ont alors travaillé avec des organismes de bienfaisance locaux pour coordonner les efforts de financement à l'aide d'une seule campagne pour tous, si bien que le processus est devenu une façon de mobiliser les collectivités pour répondre efficacement aux besoins les plus urgents. L'idée a tôt fait de se répandre dans les collectivités des États-Unis et du Canada au cours des décennies qui ont suivi.

Le mouvement a évolué naturellement en fonction des conditions locales, et non par suite d'un effort institutionnel à l'échelle nationale ou internationale. Il est devenu populaire parce qu'il s'agissait d'une idée simple qui produisait des résultats et qui pouvait être facilement adaptée à la situation de n'importe quelle collectivité. En fait, aucune organisation nationale n'a été officiellement fondée avant les années 1920 aux États-Unis et les années 1930 au Canada, et même à l'époque, il s'agissait d'associations bénévoles formées pour créer un forum favorable à l'échange d'idées parmi les organisations locales plutôt que pour fournir un leadership national centralisé.

Un des premiers Centraide à voir le jour à l'extérieur de l'Amérique du Nord a été créé en 1923 à Melbourne, en Australie. Le Lord Mayor's Charitable Fund a été établi grâce à l'initiative du lord-maire en consultation avec les entreprises, les syndicats et les groupes communautaires. Bien qu'originellement fondé pour venir en aide aux hôpitaux, le fonds s'est rapidement étendu à tous les organismes de bienfaisance de la région métropolitaine de Melbourne. De la même manière, le United Community Chest of the Western Cape a été formé en 1928 à Cape Town. Des gens influents d'Afrique du Sud ayant constaté que l'idée fonctionnait dans les collectivités d'Amérique du Nord, ils l'ont adaptée à leur propre culture et à leurs propres besoins; ainsi a-t-elle pu, au fil des ans, évoluer et prendre de l'ampleur dans toute l'Afrique du Sud.

Aujourd'hui, la mondialisation favorise l'expansion des Centraide partout dans le monde. Comme de plus en plus d'entreprises deviennent multinationales ou mondiales, elles expriment leur intérêt à soutenir les nombreuses collectivités au sein desquelles elles sont installées et elles se tournent souvent vers Centraide à titre de partenaire

philanthropique mondial capable de motiver les employés et de répondre avec efficacité et efficience aux besoins humains à l'échelle communautaire.

Le modèle s'est avéré très adaptable, puisqu'on peut le modifier pour répondre aux particularités de chaque pays et de chaque collectivité sur le plan culturel, linguistique et social. Il existe des Centraide communautaires dans des endroits aussi divers que Ho Chi Minh City (Vietnam), Kingston (Jamaïque), Lagos (Nigeria), Moscou (Russie), Santiago (Chili), Shanghai (Chine) et Tel Aviv (Israël). Il y a aussi des organisations nationales dans des pays comme l'Australie, le Canada, le Japon, l'Afrique du Sud et les États-Unis qui offrent des réseaux où les Centraide peuvent puiser des renseignements les uns sur les autres, bâtir leur capacité et chercher à adopter des approches collectives.

United Way International (UWI) a été formé en 1974 pour être au service de ces organisations de grande envergure, administrer les subventions internationales et soutenir la création de nouveaux Centraide dans le monde. Les Centraide affiliés à UWI jouissent de nombreux avantages, y compris le fait de faire partie d'un réseau mondial où les innovations surgissant à un endroit peuvent être transférées et améliorées partout dans le monde. Ils bénéficient de la vigueur et de l'homogénéité d'une image de marque internationale ainsi que d'un noyau diversifié de bénévoles aux ressources, aux perspectives et aux talents de toutes sortes contribuant à porter un regard multiple sur l'examen des enjeux. L'affiliation internationale des Centraide locaux facilite également la mise en place du modèle de philanthropie communautaire dans le monde entier grâce à l'implantation des connaissances et de l'expérience de Centraide au sein des nouvelles collectivités.

Même si le mouvement Centraide continue à s'adapter aux changements environnementaux à l'échelle locale, nationale et internationale, l'idée fondamentale « d'entraide » a encore sa place. Chaque Centraide local demeurera aussi différent que l'est sa collectivité ou sa culture, mais l'idée universelle d'une foule de gens mettant volontiers en commun leurs ressources et travaillant collectivement en vue de répondre aux besoins communautaires urgents a résisté à l'épreuve du temps et à la diversité géographique. Centraide est un symbole de réussite, une idée qui peut fonctionner partout où des gens de bonne volonté sont prêts à agir ensemble pour améliorer la vie de leurs concitoyens.



L'évolution du mouvement Centraide

L'idée humainement universelle de gens se rassemblant, mettant en commun leurs ressources et travaillant ensemble à résoudre les problèmes a toujours fait partie intégrante de la notion même de communauté. À la fin des années 1800 en Amérique du Nord, cette idée a commencé à prendre une forme plus institutionnalisée. Tout a commencé à la base dans les collectivités locales, mais l'idée s'est développée en un mouvement international connu maintenant sous le nom de Centraide.

Qu'est-ce qu'un Centraide?

Fondos Unidos, Community Chest, Yayasan Mitra Mandiri, United Way, Dividendo Voluntario para la Comunidad, Centraide — les noms sont aussi diversifiés que les collectivités auxquelles ces organisations rendent service, que les cultures qu'elles représentent et que les gens qui les soutiennent. Mais ces Centraide sont unis par une idée essentielle, universelle : les membres d'une collectivité peuvent volontairement se serrer les coudes, mettre en commun leurs ressources et leurs connaissances et travailler ensemble en vue de répondre à leurs besoins humains les plus impérieux.

Ces organisations communautaires indépendantes partagent toutes des caractéristiques et des valeurs communes. Ensemble, elles forment un mouvement international dont les attributs sont les suivants :

Chaque Centraide est une organisation sans but lucratif ayant à sa tête des bénévoles qui dirigent et soutiennent, tout en y participant, les efforts communautaires collectifs et inclusifs ayant pour effet de bâtir la capacité et de mobiliser des ressources en vue d'améliorer la vie des gens et de créer un changement social bénéfique à long terme au sein de la collectivité locale.

Centraide encourage et promeut la philanthropie et le bénévolat et rend compte aux donateurs de la façon dont il utilise les contributions, et à la collectivité des résultats qu'il obtient.

- **Ayant à sa tête des bénévoles** : À chaque endroit, ce sont des bénévoles qui dirigent l'organisation et qui prennent part à toutes les décisions importantes. Ces bénévoles représentent la collectivité, ses besoins et les aspirations de ses citoyens.
- **Sans but lucratif** : Les Centraide ne sont ni des entreprises commerciales ni des entreprises purement gouvernementales, mais ce sont des organisations communautaires indépendantes qui ne cherchent pas à faire de profit. Toutes les recettes servent à accomplir la mission de l'organisation sauf ce qu'il faut pour couvrir les coûts administratifs raisonnables.
- **Des efforts communautaires collectifs et inclusifs** : Les Centraide croient qu'il faut que tout un chacun collabore pour régler efficacement les problèmes communautaires. Ils accueillent tous les points de vue, ils respectent la diversité et la différence et ils cherchent à inclure tout le monde dans la création d'une vision communautaire commune. Centraide travaille avec de nombreux partenaires – des entreprises, des organismes de soins de santé et humanitaires, d'autres bailleurs de fonds, le gouvernement, des particuliers, des universités, les médias – afin d'aider la collectivité à mettre en commun ses ressources pour répondre à ses besoins les plus urgents.
- **Bâtir la capacité** : Les Centraide aident les organismes communautaires à coordonner leurs efforts et à se renseigner les uns auprès des autres. Centraide fournit des connaissances et des ressources aux organismes communautaires pour les aider à devenir plus efficaces et plus efficients. Par conséquent, la capacité de la collectivité de répondre aux besoins dépasse largement ce qu'une organisation pourrait accomplir seule.
- **Mobiliser des ressources** : Les Centraide estiment que chaque collectivité a d'innombrables atouts et ressources. Centraide cherche à mobiliser ces ressources – les gens, l'argent, les connaissances, les relations, les biens et les services – afin d'aider la collectivité à concrétiser sa vision commune.
- **Améliorer la vie des gens et créer un changement social positif à long terme** : Les Centraide cherchent à créer des stratégies afin d'améliorer la vie des gens tant à court terme qu'à long terme. Certains des efforts de Centraide sont centrés sur la réponse



aux besoins humains actuels tandis que d'autres visent à comprendre les causes profondes de ces besoins pour mieux y répondre à l'avenir. Par exemple, un Centraide peut faire de grands efforts en vue de nourrir les familles démunies aujourd'hui, mais il travaillera aussi en vue d'améliorer les conditions qui causent la faim et d'effectuer les changements sociaux communautaires systémiques nécessaires pour assurer la sécurité alimentaire des familles à l'avenir.

- **Collectivités locales** : Les Centraide sont communautaires et leur travail se fait à l'échelle communautaire. Ils s'efforcent d'améliorer la collectivité locale dans son entier, plutôt que de se pencher sur un segment seulement de la population ou sur un besoin particulier. Centraide respecte et reflète la collectivité locale, son histoire et sa culture, ses attentes et son potentiel, et les besoins particuliers de ses citoyens.
- **Philanthropie** : Centraide cherche à créer une culture dynamique de philanthropie et de responsabilité sociale où les personnes et les organismes ont la motivation voulue pour contribuer bénévolement à l'amélioration du bien-être matériel, social et spirituel de l'humanité grâce à des activités de bienfaisance. Il crée et protège cette culture pour le plus grand bien de la collectivité tout entière.

- **Bénévolat** : Une société dans laquelle les gens ont la motivation voulue et sont encouragés à consacrer librement leur temps et leurs talents à une cause plus grande qu'eux, sans attendre de récompense en retour, est indispensable au travail de Centraide et à la capacité d'une collectivité de se pencher sur ses besoins urgents et de susciter une volonté d'entraide parmi ses citoyens.
- **Responsabilité envers les donateurs** : Les Centraide sont des gardiens efficaces des ressources qu'ils investissent à bon escient et d'une façon éthique dans la collectivité et qu'ils utilisent aux fins prévues. Ainsi les gens accordent-ils leur confiance au travail que font Centraide et ses partenaires, qui leur paraît crédible, ce qui les encourage à soutenir davantage la cause.
- **Résultats** : Il ne suffit pas de compter la fréquence ou le volume des services humains rendus. Centraide accorde de la valeur aux résultats, aux effets et aux impacts, c'est-à-dire aux changements qui se produisent dans la vie des gens, au renforcement des collectivités et à la réduction ou à l'élimination des problèmes. Les Centraide aspirent à poser des actes tangibles, à atteindre leurs cibles et à évaluer les résultats et à les communiquer aux donateurs, aux collaborateurs et à la collectivité.

Normes internationales pour les Centraide

DÉFINITION DES NORMES :

- *le niveau de qualité ou d'excellence atteint par quelqu'un ou quelque chose*
- *e niveau de qualité ou d'excellence qui est accepté comme la norme ou en fonction duquel les réalisations sont jugées*
- *les principes ou les valeurs qui régissent le comportement de quelqu'un*
- *très largement utilisées et généralement considérées comme faisant autorité*

Au fur et à mesure que le mouvement continue de se répandre, il est impératif d'accroître la capacité des Centraide et leur efficacité au service des collectivités locales partout dans le monde. À cette fin, les normes internationales serviront à définir et à guider le travail des Centraide; ainsi seront établies les normes et les pratiques qui font que les Centraide sont uniques et prospères où qu'ils se trouvent dans le monde.

L'application de ces normes est volontaire et celles-ci ont été conçues par voie de consensus parmi plus de 100 membres du personnel rémunéré et bénévole provenant des Centraide partout dans le monde. Les normes représentent ce à quoi aspirent les organisations, soit le plus haut niveau de réalisation et de qualité.¹ Dans le secteur sans but lucratif, les normes concernent tout autant les résultats et l'administration que l'excellence des opérations. Ces normes-ci ne font pas exception à la règle. Les efforts déployés en vue de satisfaire à ces normes, et le fait d'y parvenir, aideront le public à être certain qu'il pourra attendre des Centraide qu'ils agissent avec efficacité, qu'ils administrent bien les ressources données et, surtout, qu'ils atteignent des résultats sous forme d'amélioration de la vie des gens et de renforcement des collectivités.

Voici donc les **Normes internationales pour les Centraide**, fondées sur le travail des groupes de référence internationaux, la rétroaction des membres et l'examen du comité de leadership et du conseil d'administration.² Les normes sont réparties en deux sections pour bien distinguer celles qui ont trait au travail que nous effectuons dans la collectivité de celles qui s'appliquent au fonctionnement de nos propres organisations.

Le travail des Centraide dans la collectivité

1. Incidence communautaire
2. Bénévolat
3. Mobilisation des ressources

La gouvernance et la gestion des Centraide

4. Gouvernance, éthique et leadership bénévole
5. Responsabilité financière et transparence
6. Réputation et relations
7. Opérations et gestion

¹Toutes les organisations affiliées à United Way International doivent adhérer aux *exigences minimales d'adhésion*, qui sont distinctes des normes internationales.

²Pour plus de détails, voir *Annexe B : Processus et participants*.



Aperçu des normes internationales

LE TRAVAIL DES CENTRAIDE DANS LA COLLECTIVITÉ

1. Incidence communautaire

- 1.1 Connaissance de la collectivité
- 1.2 Un vaste engagement
- 1.3 Une vision commune
- 1.4 Les causes profondes
- 1.5 Mobilisation et coordination des ressources et des activités
- 1.6 Des résultats mesurables

2. Bénévolat

- 2.1 Promotion du bénévolat
- 2.2 Un travail mutuellement bénéfique
- 2.3 Un travail librement consenti
- 2.4 Sécurité, courtoisie, respect et soutien
- 2.5 Une représentation exacte
- 2.6 Inclusion et diversité
- 2.7 Un engagement mutuel

3. Mobilisation des ressources

- 3.1 Ressources communautaires
- 3.2 Relations avec les donateurs
- 3.3 Dons volontaires et pratiques éthiques en matière de financement

LA GOUVERNANCE ET LA GESTION DES CENTRAIDE

4. Gouvernance, éthique et leadership bénévole

- 4.1 Importance de la mission
- 4.2 Une direction bénévole
- 4.3 Une participation active au conseil
- 4.4 Fonctionnement juridique
- 4.5 Un comportement éthique
- 4.6 Responsabilité
- 4.7 Transparence
- 4.8 Gestion du risque
- 4.9 L'éthique de la participation au mouvement Centraide

5. Responsabilité financière et transparence

- 5.1 Surveillance du conseil
- 5.2 Observation de la loi
- 5.3 Déclaration complète
- 5.4 Vérification indépendante
- 5.5 Contrôles internes efficaces

6. Réputation et relations

- 6.1 Une éminente réputation
- 6.2 Connaissance du marché et de la clientèle
- 6.3 Une culture de relations
- 6.4 Une expérience homogène liée à l'image de marque

7. Opérations et gestion

- 7.1 L'accent mis sur la clientèle
- 7.2 Le leadership
- 7.3 La participation des gens
- 7.4 Une approche systémique en matière de gestion
- 7.5 Une amélioration continue
- 7.6 Une approche factuelle en matière de prise de décisions

Le travail des Centraide dans la collectivité

Cette section porte sur le travail des Centraide dans les collectivités locales, soit les activités liées à la mission qui différencient les Centraide des autres organismes de bienfaisance locaux. Tous ensemble, ces éléments constituent l'essence du travail de Centraide, en expliquent la raison d'être en quelque sorte. Ces normes décrivent la façon dont les Centraide se penchent sur les besoins communautaires, sollicitent la participation de bénévoles et mobilisent les ressources pour améliorer la vie des gens.

La section qui suit se divise en trois volets :

- 1. Incidence communautaire** : décrit les façons dont les Centraide aident les collectivités à se rassembler pour déterminer leurs besoins les plus importants et pour se mobiliser afin d'y répondre.
- 2. Bénévolat** : il s'agit de la façon dont les Centraide fonctionnent pour s'allier la contribution de l'atout le plus important d'une collectivité – sa population – afin de créer un sentiment d'appartenance par rapport au travail de Centraide et des autres organismes communautaires et d'encourager les gens à travailler ensemble à des causes communes.
- 3. Mobilisation des ressources** : il s'agit de stratégies pour mobiliser les ressources financières et autres en créant une culture de philanthropie communautaire, en fournissant aux donateurs des occasions d'investissement fiables et attrayantes et en veillant à ce que ceux-ci soient bien traités et à ce que leur contribution soit reconnue.

INCIDENCE COMMUNAUTAIRE

Incidence communautaire : améliorer la vie des gens en mobilisant les collectivités afin de changer de façon positive et durable les conditions qui règnent dans le milieu.

L'incidence communautaire est au coeur du travail qu'effectue Centraide dans les collectivités locales; c'est la raison d'être de Centraide. Les Centraide n'entreprennent aucune activité, que ce soit une campagne de financement, le recrutement de bénévoles ou de l'action sociale, sans d'abord se demander en quoi ces efforts contribueront à changer la collectivité et à améliorer la vie des gens.

Un Centraide efficace rassemble les gens afin de créer une vision collective, de cerner les enjeux les plus pressants et de déterminer les meilleures stratégies pour y faire face. Il détermine et mobilise les atouts, les connaissances, les partenaires, les stratégies et l'action collective nécessaires pour agir en profondeur sur les causes des problèmes, et ne se contente pas de soigner les symptômes de la détresse sociale. C'est ce que Centraide a de plus important à offrir aux collectivités.

Cette section traite des normes et des pratiques qui sous-tendent cette incidence communautaire et du rôle que joue Centraide pour aider les collectivités à créer la vision et les stratégies qui renforceront les collectivités et amélioreront les conditions de vie des personnes les plus vulnérables. Même si l'incidence communautaire décrit la façon de procéder pour améliorer à long terme la vie des gens, il s'agit aussi d'un principe directeur qui anime le travail qu'effectuent les Centraide.



Normes relatives à l'incidence communautaire

1.1 Connaissance de la collectivité : Les Centraide cherchent à comprendre à fond les forces, les atouts et les ressources de la collectivité ainsi que les préoccupations et les enjeux avec lesquels elle est aux prises, en les replaçant dans leur contexte historique et culturel. Vu le travail qu'ils effectuent dans les collectivités, les Centraide peuvent être les dépositaires de cette connaissance et dans certains cas, leur savoir peut être aussi important pour une collectivité que les ressources qu'ils mobilisent.

1.2 Un vaste engagement : Le travail de Centraide s'effectue véritablement dans la collectivité et avec celle-ci. Les Centraide sollicitent la participation de gens de tous les milieux et de tous les secteurs – entreprises, gouvernement, particuliers, autres organismes sans but lucratif, bailleurs de fonds, médias – en les considérant comme de précieux participants aux activités destinées à avoir une incidence communautaire, comme des participants soucieux de consacrer leur énergie et leurs ressources à l'obtention des résultats souhaités. On décrit souvent Centraide comme un « rassembleur », un lieu où tout le monde peut se rencontrer, parler des enjeux d'un point de vue collectif et concevoir des plans d'action.

1.3 Une vision commune : Les Centraide aident tous les participants à s'entendre sur une vision commune de ce qui constitue une collectivité en santé, y compris sur la détermination des enjeux prioritaires, sur les résultats finals à atteindre et sur les stratégies qui ont le plus de chances de permettre l'atteinte de ces résultats. Selon la dynamique de chaque collectivité, Centraide peut diriger un processus de planification afin de créer cette vision commune, ou peut simplement compter parmi les nombreux participants.

1.4 Les causes profondes : Les Centraide estiment que c'est en cherchant à connaître les causes profondes qu'on obtient les meilleurs résultats et non en essayant de trouver des remèdes aux problèmes. Même si les Centraide jouent un rôle actif sur le plan des mesures correctives, ils croient fermement que c'est en s'attaquant aux causes profondes d'un problème qu'on obtient des résultats durables et qu'on voit le problème s'atténuer avec le temps. Une fois les causes profondes cernées, Centraide peut déterminer son rôle dans la façon de résoudre les problèmes.

1.5 Mobilisation et coordination des ressources et des activités : Les Centraide voient les ressources sous un angle général; il faut de l'argent, des relations, un accès à la technologie et d'autres biens et services pour avoir une incidence sur une collectivité. Ils travaillent avec leurs principaux partenaires qui leur fournissent les ressources nécessaires et coordonnent les efforts en vue de veiller à ce que ces ressources soient utilisées de la façon la plus efficace et la plus efficiente possible afin d'obtenir des résultats. Au besoin, ils font aussi fonction de porte-parole pour le bien de la collectivité et revendiquent les changements qui aideront celle-ci à atteindre ses buts.

1.6 Des résultats mesurables : Les Centraide visent à obtenir des résultats mesurables à l'échelle communautaire : des vies changées, des collectivités plus fortes et des problèmes communautaires qui diminuent d'ampleur avec le temps. Ces résultats englobent ce qu'on pourrait appeler « extrants », comme le nombre de personnes ayant profité des programmes ou les unités de service offertes, ainsi que les effets produits chez les gens et dans l'environnement et les résultats macroscopiques à long terme qui vont bien au-delà de ce qu'un organisme ou un programme peut accomplir seul. Ce genre de résultats est souvent appelé « impacts » (par opposition à extrants ou à effets) et reflète les changements qui se sont produits dans des indicateurs importants comme l'emploi, l'éducation ou le revenu familial. Les Centraide jouent également un rôle central dans la communication des résultats aux donateurs, aux partenaires et à la collectivité tout entière. Ils encouragent ainsi les gens à offrir leur soutien et les incitent à se dépasser toujours davantage.

1.1 CONNAISSANCE DE LA COLLECTIVITÉ

1.1.1 Recueillir des renseignements : Échangez de l'information avec les autres chefs de file communautaires à propos de l'étendue des forces et des faiblesses de la collectivité et de la façon dont les diverses populations sont affectées par les conditions qui règnent dans leur milieu. Utilisez toutes sortes d'outils comme des sondages, des réunions communautaires, des groupes de discussion ou des entrevues en profondeur menées auprès d'informateurs clés et de donateurs. Inspirez-vous aussi de la recherche communautaire faite par d'autres organismes, s'il y a lieu.

1.1.2 Promouvoir le dialogue : Engagez ou favorisez un dialogue en règle et informel avec diverses collectivités afin de cerner leurs forces et leurs aspirations ainsi que les préoccupations et les défis auxquels elles font face. Cherchez à obtenir divers points de vue en faisant appel aux personnes qui représentent le mieux leur milieu et non seulement à celles qui se font le plus remarquer ou qui parlent le plus fort. Établissez un climat de confiance et de respect mutuels en accordant une importance égale à ce que disent tous les gens et tous les organismes communautaires.

1.1.3 Utiliser et partager les connaissances : Diffusez largement l'information recueillie par l'entremise de ces évaluations communautaires afin de sensibiliser le public, d'inciter d'autres gens à agir et de mobiliser des ressources. Utilisez les évaluations des besoins communautaires et les autres conclusions pour aider l'organisme à établir des priorités et des stratégies en vue d'un changement. Encouragez les partenaires et les autres bailleurs de fonds à faire de même.

1.2 UN VASTE ENGAGEMENT

1.2.1 Cerner les communautés d'intérêt : Repérez les gens qui sont unis par des intérêts communs, par un même emplacement géographique ou par des caractéristiques culturelles ou démographiques communes et qui partagent une volonté d'agir sur une question donnée.

1.2.2 Créer de solides relations avec les chefs de file : Bâissez de solides relations de travail avec les autres

chefs de file et organismes communautaires existants et émergents ainsi qu'avec les gens qui ont de l'influence.

1.2.3 Participer aux activités des autres : Participez aux activités organisées et dirigées par les autres chefs de file communautaires, qui appuient la mission et les stratégies de l'organisation.

1.3 UNE VISION COMMUNE

1.3.1 Trouver des partenaires : Trouvez des gens qui ont un intérêt, une expérience ou une expertise dans les enjeux communautaires, y compris des bénéficiaires de service, des particuliers, des donateurs-investisseurs membres d'une entreprise ou d'une fondation, des groupes communautaires et de quartier et d'autres organismes, qu'il s'agisse des secteurs public ou privé, de groupes d'allégeance religieuse, de syndicats, de médias ou d'organismes sans but lucratif. Ces personnes et organismes auront la volonté et les capacités nécessaires pour faire progresser le travail de la collectivité et avoir une incidence.

1.3.2 Mobiliser des partenaires : À partir de la publicité et de l'intérêt engendrés par la mise en commun des résultats des évaluations communautaires et des autres conclusions (voir Pratique 1.1.3), convoquez les partenaires éventuels afin d'examiner des solutions créatives aux défis de la collectivité. Servez-vous de ces discussions pour amener les gens à s'engager de façon tangible à agir ensemble en mettant en commun au fil du temps leurs ressources et l'information qu'ils détiennent. Bâissez des coalitions et encouragez les divers organismes communautaires à collaborer.

1.3.3 Cerner les enjeux et établir des priorités : Examinez les enjeux et les aspirations découlant des évaluations et des dialogues communautaires et concevez un processus et des critères pour cerner les causes profondes avant d'établir des priorités. En faisant un lien entre les résultats de ces dialogues communautaires et la recherche sociale, vous pourrez aussi aider les organismes à déterminer les causes profondes des problèmes communautaires. Voici certains critères qui peuvent servir à établir des priorités dans les enjeux : là où les changements de conditions particulières sont les plus susceptibles d'améliorer un grand nombre de vies, là où l'environnement actuel (social, politique, économique, etc.) offre une chance raisonnable



Pratiques ayant une incidence communautaire

Pratiques ayant une incidence communautaire

de succès, là où les changements peuvent être précis et mesurables, là où le besoin est le plus urgent. Choisissez les domaines de priorité qui correspondent le mieux à la mission et à la capacité de Centraide. Encouragez les autres fournisseurs de ressources à devenir soit des partenaires dans l'action menée relativement à ces enjeux ou à s'attaquer à des priorités complémentaires en faisant appel à leur propre leadership.

1.4 LES CAUSES PROFONDES

1.4.1 Les plans et les stratégies en vue d'un changement : Créez des plans et des stratégies en vue d'obtenir les résultats souhaités pour chacun des enjeux prioritaires de la collectivité. Définissez à la fois des buts à court et à long terme. Les plans doivent préciser les résultats souhaités, les objectifs, les stratégies et les mesures à prendre.

1.4.2 Les partenaires et les rôles : Déterminez qui est le mieux placé pour s'occuper de certains éléments du plan en raison de son expertise, de sa capacité et de ses intérêts, et choisissez parmi les enjeux prioritaires ceux où il y a le plus de potentiel et le plus de capacité d'agir à long terme sur les causes profondes du problème. Précisez les rôles et les responsabilités et établissez un cadre de responsabilité mutuelle avec tous les partenaires.

1.4.3 Les portefeuilles d'investissement communautaire et le fonds communautaire : Formulez des stratégies sous forme de solutions aux problèmes communautaires et présentez-les de façon à les lier aux aspirations communautaires et à celles des donateurs. Ces « portefeuilles d'investissement » devraient faire référence aux résultats à court et à long terme qui amélioreront la vie des gens et à l'incidence que ces résultats auront sur la collectivité, et ils devraient faire valoir l'importance du problème et de la solution proposée. Les donateurs peuvent investir dans ces portefeuilles soit directement, soit en mettant leur investissement en commun avec d'autres dans un fonds communautaire; les bénévoles de la collectivité investiront ensuite les fonds dans différents portefeuilles en fonction des besoins et de l'urgence de chaque stratégie.³

1.5 MOBILISATION ET COORDINATION DES RESSOURCES ET DES ACTIVITÉS

1.5.1 Prendre en considération toutes les ressources : Chaque collectivité a d'innombrables atouts – humains, financiers et autres – qui peuvent et doivent être utilisés au profit de la collectivité. Lorsque vous prenez en considération les ressources, songez à tous les atouts communautaires et non seulement aux ressources financières. Les ressources peuvent être de l'argent, des gens, des connaissances, des relations, une technologie et d'autres biens et services, bref tout ce qui est nécessaire pour régler les problèmes communautaires et améliorer la vie des gens.⁴

1.5.2 Les investisseurs : Recrutez des donateurs et des bénévoles qui seront des participants actifs et qui vous aideront à mettre en oeuvre les stratégies permettant d'atteindre les objectifs communautaires. Faites-leur connaître les « portefeuilles d'investissement communautaire » (voir 1.4.3), aidez-les à faire leurs solutions et encouragez-les à investir des ressources – temps, argent, talent – afin que ces solutions réussissent. Assurez-vous de compter parmi les investisseurs les membres des collectivités directement touchés par l'enjeu prioritaire.

1.5.3 Les partenaires : Lancez, soutenez ou dirigez des initiatives, ou joignez-vous à des initiatives existantes, qui visent à régler les problèmes communautaires prioritaires et qui produisent les résultats escomptés. Une entité ne peut le faire à elle seule; il est donc important de travailler avec des partenaires à mobiliser des personnes, des familles, des populations vulnérables et des établissements de services sociaux en réponse aux situations de crise. Assurez-vous que les efforts sont coordonnés pour éviter les doublons et pour optimiser les résultats et veillez à ce que la communication soit efficace, claire et constante parmi tous les partenaires au sujet des activités et des résultats pertinents.

1.5.4 La technologie : Utilisez et mettez à profit la technologie appropriée, comme l'Internet, pour aider à trouver et à organiser les données, pour améliorer les services, pour obtenir des ressources, pour fournir de l'information et pour faire le compte rendu et l'évaluation des résultats.

³Ces « portefeuilles d'investissement communautaires » doivent être étroitement liés aux stratégies de mobilisation des ressources qui sont compatibles avec les conditions qui prévalent dans les collectivités. Voir Volet 3 : *Mobilisation des ressources*, pour en savoir davantage.

⁴Pour de plus amples renseignements sur la façon dont les Centraide se procurent et utilisent les ressources des bénévoles, voir 2 : *Bénévolat* ainsi que 4 : *Gouvernance, éthique et leadership bénévole*. Pour obtenir de l'information sur la façon dont ils se procurent et mobilisent les ressources financières, voir 3 : *Mobilisation des ressources*.

1.5.5 La revendication : Revendiquez les changements à apporter aux conditions de vie de la collectivité d'une façon non partisane, en utilisant un langage communautaire qui place au-devant de tout les besoins du milieu. Concevez et formulez une vision communautaire commune afin de montrer comment parvenir à un changement et améliorer la vie des gens.

1.5.6 Politique publique et relations gouvernementales : Les administrations locales, les États et les gouvernements nationaux jouent fréquemment un rôle important dans la création de solutions aux problèmes communautaires. Il pourrait être bon de faire appel aux gouvernements afin de revendiquer l'adoption de nouvelles lois, de nouvelles politiques publiques et de nouvelles pratiques administratives afin de soutenir les objectifs communautaires. Cette activité doit toujours être effectuée d'une façon non partisane. Les Centraide peuvent en arriver à jouer un rôle actif dans le domaine des politiques publiques en organisant des discussions et des débats et en y participant, en établissant des relations avec des fonctionnaires ou en mobilisant des ressources au sein même des Centraide pour intervenir dans les débats publics. Toutefois, chaque pays, culture et gouvernement est différent, et il peut y avoir d'importantes raisons pour lesquelles un Centraide refuse de prendre part aux initiatives en matière de politique publique. Étant donné l'énorme influence du gouvernement sur les sujets de préoccupation de Centraide, il peut être prudent d'évaluer périodiquement la pertinence, pour l'organisation, d'être présente dans l'arène publique.

1.6 DES RÉSULTATS MESURABLES

1.6.1 Établir des paramètres : Dès le départ établissez, pour les conditions communautaires à changer, des points de repère reflétant les conditions communautaires actuelles et précisant la situation future envisagée. Fixez des buts précisant les changements voulus et un échéancier pour les atteindre, puis établissez des jalons indiquant les changements progressifs attendus à court, à moyen et à long terme. Entendez-vous sur les données qui doivent être recueillies pour évaluer les progrès accomplis.

1.6.2 Mesurer et évaluer : Recueillez et analysez systématiquement des données pour déterminer à quel rythme les conditions communautaires en question changent. Sachez reconnaître la différence entre les données rela-

tives aux résultats ou extrants, c'est-à-dire le nombre de personnes qui reçoivent un service, par exemple, et les données relatives aux impacts, c'est-à-dire les changements profonds créés dans la vie des bénéficiaires et dans les conditions communautaires. Il vous faut comprendre qu'évaluer les impacts est plus difficile et que ceux-ci prennent souvent du temps à faire surface. Collaborez avec d'autres pour assurer l'existence des ressources, de la formation et du soutien technique nécessaires afin d'aider la collectivité et les organismes locaux à mesurer et à évaluer ces impacts.

1.6.3 Obtenir des témoignages : Pour compléter les données, obtenez les témoignages de personnes dont la vie a été transformée par les services offerts, et illustrez les défis rencontrés ainsi que les changements favorables qui ont découlé du programme.

1.6.4 Surveiller et évaluer : Examinez périodiquement les buts et les stratégies à court, à moyen et à long terme à la lumière des résultats de l'évaluation. Utilisez la recherche, au besoin, pour évaluer les résultats et l'efficacité des stratégies destinées à avoir une incidence. Déterminez, examinez et mettez à jour périodiquement les points de repère et les indicateurs de progrès. Faites les ajustements nécessaires.

1.6.5 Rendre compte des résultats : Les Centraide devraient utiliser toutes les communications et tous les événements pour rendre compte des progrès réalisés dans l'atteinte des buts et la réussite. Les qualités d'un excellent compte rendu sont les suivantes :

- Un rapport financier qui décrit clairement la façon dont l'argent des donateurs et des partenaires a été utilisé.
- L'utilisation d'un langage qui permet aux lecteurs d'imaginer facilement les activités et les réalisations.
- Des rappels soulignant le contexte : où se situent les résultats dans les stratégies originales en vue d'un changement.
- Des récits, des témoignages et des illustrations.

1.6.6 Donner des marques de reconnaissance : Donnez des marques de reconnaissance et célébrez le travail de ces partenaires, donateurs, bénévoles, organismes de bienfaisance et particuliers qui mettent leur temps, leurs talents ou leurs connaissances au service de la collectivité.



⁴Rendre compte des résultats devrait faire partie de la stratégie globale liée à l'image de marque de l'organisation Centraide ainsi que de sa stratégie globale relative à la responsabilité, à la transparence et aux relations avec les donateurs. Voir 6 : *Réputation et relations*, 5 : *Responsabilité financière et transparence* et 3 : *Mobilisation des ressources pour en savoir davantage*.

Bénévolat

Un climat dans lequel les gens sont motivés et encouragés à faire du bénévolat – à consacrer librement leur temps et leurs talents à une cause plus grande qu’eux sans attendre de récompense – est essentiel au travail de Centraide, et encore plus au bon fonctionnement de la capacité communautaire de répondre aux besoins urgents.

Le bénévolat est crucial dans une société juste, qui met l’accent sur la responsabilité civique, la participation et l’interaction. Il renforce les collectivités en augmentant leur capacité de cerner les besoins humains et d’y répondre. Le bénévolat crée un sentiment d’appartenance au sein d’une collectivité parmi les gens qui y vivent et y travaillent et qui font leurs ses atouts et ses besoins. Enfin, le bénévolat crée des relations aux niveaux institutionnel et personnel, qui sont une partie vitale du tissu communautaire.

En outre, les bénévoles jouent un rôle indispensable au sein de Centraide. Ils sont la ressource la plus importante de l’organisation. Ils jouent un rôle de levier dans les collectivités afin que s’effectuent les changements nécessaires pour améliorer la vie des gens et ils veillent à ce que Centraide continue à être responsable envers la collectivité et se penche sur les besoins humains les plus criants. Ce sont les bénévoles qui dirigent les Centraide, qui les gouvernent et qui établissent les principales politiques. En outre, les bénévoles sont à l’avant-scène des activités de Centraide; ce sont eux qui font le plus gros du travail de mobilisation des ressources, d’établissement des relations et d’élaboration du programme communautaire, et qui exercent les autres fonctions clés.

Encourager une culture active de bénévolat est l’un des aspects les plus importants du travail de Centraide – tant pour son propre bien que pour celui des collectivités. À titre de chefs de file communautaire, les Centraide devraient jouer un rôle vital au sein du secteur bénévole de façon à soutenir et à rehausser le bénévolat, de même que donner l’exemple de la façon dont les bénévoles devraient être traités et de la manière dont ils devraient être encadrés afin d’avoir réellement un impact. Cette section traite des normes et des pratiques qui sous-tendent le recours aux bénévoles dans la collectivité en général aussi bien que dans le travail qu’effectue Centraide.



Normes relatives au bénévolat

2.1 Promotion du bénévolat : Centraide reconnaît le fait que les bénévoles sont une ressource humaine vitale pour la collectivité tout entière, et non seulement pour l'organisation, et que la promotion du bénévolat au sens large est bonne pour la collectivité. Le climat qui est créé lorsque les gens s'habituent à faire du bénévolat pour le bien de leur milieu facilite grandement le travail des Centraide et de leurs partenaires. En outre, les bénévoles devraient contribuer à tous les aspects du travail des Centraide et être dirigés là où les besoins sont les plus marqués.

2.2 Un travail mutuellement bénéfique : Le bénévolat est bénéfique pour les organismes communautaires car il accroît leur capacité de remplir leur mission; toutefois, l'expérience devrait profiter tant à l'organisme qu'aux bénévoles qui y puisent une occasion d'acquérir des compétences, de nouer des relations, de faire des expériences et d'en tirer la satisfaction d'avoir contribué au bien-être communautaire.

2.3 Un travail librement consenti : Les bénévoles devraient toujours exercer leurs activités librement, sans coercition ni insistance. Par définition, les bénévoles sont là par choix. En outre, ils ne devraient pas recevoir de compensation financière, directement ou indirectement, pour leurs services.

2.4 Sécurité, courtoisie, respect et soutien : Les bénévoles devraient exercer leurs activités dans l'atmosphère la plus sécurisante possible et la plus respectueuse de la personne, de son temps et du contexte culturel dans lequel elle-même et sa collectivité baignent. En outre, les occasions offertes aux bénévoles devraient être gérées d'une façon structurée afin de veiller à ce que ceux-ci soient bien traités, à ce qu'ils reçoivent une formation et une supervision adéquates et à ce que le don de leur temps et de leurs talents soit reconnu.

2.5 Une représentation exacte : On doit présenter correctement les occasions offertes à tous les bénévoles actuels et futurs durant la période de recrutement. Les messages durant cette période doivent être réalistes et clairs quant à la nature de l'activité bénévole et aux besoins à combler.

2.6 Inclusion et diversité : Dans une organisation saine et une collectivité saine, les bénévoles représentent des gens des deux sexes, de tout âge et d'ethnicités et de capacités différentes. Il doit y avoir diverses sources dans lesquelles on puise pour le recrutement et la sélection des bénévoles. Un réel effort doit être fait pour solliciter, recruter et choisir des bénévoles provenant d'une grande diversité de milieux afin de refléter complètement la composition de la collectivité.

2.7 Un engagement mutuel : Tant les bénévoles que les organisations qui font appel à eux devraient être engagés les uns envers les autres. Le ou la bénévole devrait honorer son engagement à l'égard du projet ou de l'organisation en y participant jusqu'au bout, tandis que l'organisation devrait honorer son engagement envers le ou la bénévole en lui offrant une expérience satisfaisante et enrichissante.

2.1 PROMOTION DU BÉNÉVOLAT

2.1.1 Communiquer largement les bienfaits du bénévolat

bénévolat : Créez des messages et des stratégies à l'égard des messages, traitant des bienfaits du bénévolat et de la participation communautaire, et diffusez-les où il convient. Il pourrait s'agir de créer un projet de communication portant spécifiquement sur le bénévolat; ce serait là une bonne façon de maintenir Centraide en vue en dehors des périodes de campagnes de financement. Les messages témoignant de l'importance du bénévolat pourraient faire intégralement partie des communications de l'organisation, y compris du matériel de financement et des comptes rendus des résultats.

2.1.2 Créer des programmes de recrutement de bénévoles

bénévoles : Faites fonction de ressource pour la collectivité en créant un programme actif de recrutement grâce auquel les bénévoles se verront offrir des occasions appropriées soit au sein de Centraide ou au sein d'autres organismes communautaires. Même si la personne n'exerce pas ses activités directement au sein de Centraide, un processus efficace de placement des bénévoles créera une relation positive avec elle et pourra être utile à Centraide dans l'avenir. Dans certaines collectivités, il se peut que d'autres organismes aient pris les devants et exercent ce rôle; dans ce cas, cultivez une relation mutuellement bénéfique avec ces organismes et fournissez-leur un soutien financier ou autre.

2.1.3 Affecter du personnel ou des bénévoles qualifiés au programme

fiés au programme : Une personne qualifiée devrait être désignée responsable du programme de bénévolat, comme des programmes de recrutement des bénévoles à l'échelle de la collectivité et au sein de Centraide. Cette personne peut être soit un membre du personnel ou un bénévole choisie à cette fin.

2.1.4 Diriger activement les bénévoles vers d'autres organismes

organismes : Lorsqu'un ou une bénévole a davantage sa place dans un organisme autre que Centraide, dirigez la personne vers cet organisme. Encouragez la réciprocité en ce sens parmi les organismes communautaires.

2.1.5 Créer des programmes de formation des bénévoles

bénévoles : Créez des programmes de formation qui

enseignent aux membres de la collectivité en quoi consiste le bénévolat dans des organismes locaux sans but lucratif. La formation peut porter sur la gouvernance et le fonctionnement général d'un conseil d'administration ou sur des activités particulières entreprises par des organismes sans but lucratif, ou elle peut donner de l'information générale sur les rôles, les responsabilités et les relations des organismes communautaires sans but lucratif. Les participants aux programmes devraient être placés au sein de Centraide ou d'autres organismes communautaires sans but lucratif à la fin du programme.

2.1.6 Diriger les bénévoles là où les enjeux communautaires sont les plus pressants

organismes : Créez un plan de façon à ce que les bénévoles travaillent spécifiquement aux enjeux communautaires sur lesquels Centraide souhaite avoir un effet. Veillez à ce que les bénévoles soient mis au courant de ces enjeux communautaires névralgiques et faites valoir l'importance des rôles qu'ils peuvent jouer à cet égard. Entretenez des relations avec les bénévoles qui consacrent ainsi leurs efforts afin d'optimiser les avantages mutuels.

2.2 UN TRAVAIL MUTUELLEMENT BÉNÉFIQUE

2.2.1 Évaluer les besoins organisationnels

besoins organisationnels : Déterminez les besoins en bénévolat de Centraide et encouragez les autres organismes communautaires à faire de même. Fixez des buts quant au nombre de bénévoles requis et aux tâches qu'ils auront à accomplir. N'acceptez pas de bénévoles lorsqu'il n'y a pas de travail ou que celui-ci n'est pas approprié.

2.2.2 Évaluer les besoins des bénévoles grâce à un processus de sélection

processus de sélection : Lorsque vous recrutez un ou une bénévole, créez un processus de sélection cohérent afin de déterminer les motivations de la personne et tentez de lui trouver une expérience correspondante. Les gens font du bénévolat pour diverses raisons : un besoin altruiste de rendre service à autrui ou à la collectivité, un intérêt à l'égard de l'acquisition ou de l'utilisation d'une compétence particulière, un besoin de rencontrer des gens et de faire partie d'un réseau ou un intérêt envers une cause donnée. La motivation de chaque bénévole devrait être prise en considération lorsqu'on offre un poste afin de veiller à ce que l'expérience soit mutuellement bénéfique.

Pratiques en matière de bénévolat



Pratiques en matière de bénévolat

2.3 UN TRAVAIL LIBREMENT CONSENTI

2.3.1 Empêcher toute pratique coercitive : Veillez à ce que les bénévoles ne soient forcés d'aucune façon par Centraide ou par tout autre organisme auquel Centraide est associé.

2.3.2 Interdire la rémunération des bénévoles : Les bénévoles ne devraient recevoir aucun dédommagement sur le plan matériel pour le travail qu'ils effectuent. Établissez une politique précisant explicitement ce qu'un ou une bénévole peut ou ne peut pas recevoir en compensation de son travail. Cette politique devrait être approuvée par le conseil d'administration et être publiquement diffusée. Du personnel peut être embauché à plein temps ou à temps partiel pour exécuter les tâches essentielles, mais il ne faut pas confondre leur rôle avec celui des bénévoles.⁶

2.4 SÉCURITÉ, COURTOISIE, RESPECT ET SOUTIEN

2.4.1 Évaluer les tâches à accomplir : Évaluez toutes les tâches confiées aux bénévoles afin de veiller à ce qu'il n'y ait pas de danger à les exécuter. On ne doit pas faire la promotion de tâches qui présentent un risque indu.

2.4.2 Indiquer les risques courus : S'il y a une activité bénévole qui est jugée nécessaire et appropriée par la collectivité et Centraide, indiquez clairement à l'avance les risques, physiques, personnels ou financiers, qui y sont rattachés. Il pourrait s'agir d'un danger physique (comme du travail de construction) ou d'un risque lié à une responsabilité personnelle (comme la responsabilité financière et fiduciaire du conseil d'administration).

2.4.3 Un traitement amical : Les bénévoles sont les bienvenus et ils sont traités comme des membres importants faisant intégralement partie des ressources humaines de l'organisation. La courtoisie et le respect sont toujours de mise envers eux.

2.4.4 Formation et supervision : Les bénévoles reçoivent des niveaux appropriés de formation et de supervision selon la tâche à accomplir et l'expérience de chacun.

2.4.5 Évaluer les dirigeants des projets : Veillez à ce que les dirigeants des projets ou des activités bénévoles soient versés dans l'art de traiter les bénévoles et soient organisés et respectueux dans la façon de gérer le projet et de diriger le travail.

2.4.6 Suivi : Communiquez avec les bénévoles une fois l'activité ou le projet terminé pour obtenir une rétroaction qui pourra être utilisée plus tard. Demandez-leur comment a été en gros leur expérience, s'ils pensent que le temps qu'ils ont consacré a été utilisé à bon escient et s'ils ont aimé la façon dont on les a traités.

2.4.7 Reconnaissance : Remerciez comme il se doit les bénévoles et donnez-leur des marques de reconnaissance en public ou en privé, selon la nature de l'activité et le souhait de la personne concernée. Assurez-vous que la personne est au courant de l'importance du temps et des talents qu'elle a consacrés et des résultats de ses efforts.

2.5 UNE REPRÉSENTATION EXACTE

2.5.1 Descriptions de tâches : Créez des descriptions de tâches détaillées pour les activités bénévoles au sein de Centraide et faites-en une exigence pour les autres organismes au sein desquels Centraide pourrait placer des bénévoles. Les descriptions devraient détailler le travail, les compétences requises, le temps à consacrer et les risques associés, et préciser clairement la nature bénévole du poste à combler.

2.5.2 Communication : Distribuez les descriptions de tâches aux bénévoles et assurez-vous qu'ils les lisent et comprennent ce à quoi ils s'engagent. Poursuivez le dialogue, de façon officielle et informelle, tout au long du processus afin de veiller à ce que la personne juge toujours qu'on représente bien ce dont il s'agit.

2.5.3 Initiation : Initiez les bénévoles en leur parlant de l'organisme pour lequel ils vont faire du bénévolat, et en décrivant ses programmes, ses politiques et ses procédures. Offrez-leur une formation pointue afin qu'ils soient pleinement outillés dans l'exécution de leurs tâches.

⁶La rémunération des bénévoles pourrait également créer des conflits d'intérêts. Voir 5 : *Responsabilité financière et transparence* pour en savoir davantage.

2.6 INCLUSION ET DIVERSITÉ

2.6.1 Un large rayonnement : La promotion du bénévolat, le recrutement et la sélection des bénévoles se font à partir de sources diversifiées et supposent que l'on s'adresse à tous les groupes sociaux, politiques, raciaux et ethniques et à toutes les classes sociales.

2.6.2 La non-discrimination : Les postes bénévoles sont ouverts à toutes les personnes qualifiées et aucun bénévole ne fera l'objet d'une discrimination en raison de facteurs ethniques, démographiques, géographiques ou d'autres caractéristiques.

2.7 UN ENGAGEMENT MUTUEL

2.7.1 Communication : Les descriptions de tâches sont remises comme il se doit aux futurs bénévoles et ceux-ci acceptent d'exécuter les tâches le mieux possible, dans la mesure de leurs capacités. Le ou la bénévole qui est incapable d'honorer son engagement doit le faire savoir rapidement et directement à l'organisation.

2.7.2 Un dialogue constant : On doit périodiquement consulter les bénévoles pour s'assurer qu'ils sont toujours capables d'honorer leur engagement et pour leur permettre de donner une rétroaction à l'organisation.



Mobilisation des ressources

La mobilisation des ressources – argent, connaissances, relations, biens et services – est déterminante pour la capacité d'un Centraide de remplir sa mission qui est de changer les collectivités afin d'améliorer la vie des gens. Recueillir et accroître ces ressources font partie intégrante du travail de Centraide dans la collectivité et comptent parmi les critères indispensables au succès de l'organisation.

En mobilisant ces ressources par l'entremise de programmes de responsabilité sociale, de dons de bienfaisance et de gestes de philanthropie, Centraide encourage les personnes et les organismes à faire une contribution volontaire afin de rehausser le bien-être de la collectivité et de répondre aux besoins humains urgents. Voilà qui est au coeur des stratégies et des pratiques de mobilisation des ressources de Centraide.

Cette section traite des normes et des pratiques relatives à la façon dont les Centraide mobilisent les ressources nécessaires dans un milieu et à la façon de traiter les personnes qui fournissent les ressources. Tel que mentionné dans la description des normes précédentes, le concept de ressources doit être perçu dans un sens large englobant tout ce qui est nécessaire pour atteindre les buts communautaires. Dans cette section, toutefois, on mettra principalement l'accent sur les ressources financières.



Resource Mobilization Standards

3.1 Ressources communautaires : Trouver et mobiliser toutes les ressources nécessaires pour pouvoir atteindre les buts et avoir une incidence sur les collectivités, en créant des ententes de collaboration et en faisant valoir l'importance de s'engager activement avec les différents membres de la collectivité; voilà le fondement des activités de mobilisation des ressources.

3.2 Relations avec les donateurs : La relation avec le donateur est l'une des relations les plus capitales que peut avoir un Centraide. Centraide respecte les droits du donateur, y compris son droit à la vie privée, à la confidentialité et à l'anonymat. L'organisation conçoit et met en oeuvre des outils et des stratégies de gestion des relations avec les donateurs afin de favoriser le développement de relations stables et de répondre avec précision et efficacité aux demandes. En outre, les Centraide jugent important le développement d'une conscience et d'une pratique marquées par la responsabilité sociale envers la collectivité chez les entreprises et les particuliers, et soulignent la générosité des donateurs d'une façon adéquate et concrète.

3.3 Dons volontaires et pratiques éthiques en matière de financement : Les Centraide estiment que le don de bienfaisance est quelque chose qui doit s'exercer librement et que la sollicitation doit être exempte de toute coercition, intimidation, rétribution ou de toute influence ou pression induite. En outre, le matériel de sollicitation et d'information de Centraide doit être exact et complet; il doit représenter fidèlement les efforts déployés par l'organisation pour avoir une incidence sur les collectivités et l'utilisation qui est faite des fonds. Il doit exister des politiques claires en ce qui concerne l'acceptation de cadeaux et le comportement éthique du personnel qui recueille les fonds.

3.1 RESSOURCES COMMUNAUTAIRES

3.1.1 Trouver des donateurs : Trouvez des entreprises, des fondations, des particuliers, des groupes gouvernementaux, sans but lucratif et autres groupes intéressés à régler les problèmes importants pour la collectivité, et cultivez et entretenez de solides relations avec eux.

3.1.2 Promouvoir la philanthropie : Faites valoir l'importance d'une culture communautaire dans laquelle le don et la philanthropie sont à l'honneur et cultivez-la tant dans la collectivité tout entière qu'au sujet des enjeux particuliers à propos desquels Centraide et ses partenaires essaient de produire un changement.

3.1.3 Communiquer une vision communautaire commune :⁷ Travaillez avec les donateurs et les futurs donateurs pour les aider à comprendre la vision de la collectivité et les stratégies qui seront utilisées pour la réaliser. Faites participer les donateurs à titre de bénévoles aux activités de planification et de prise de décisions qui augmenteront leur connaissance et leur compréhension des besoins communautaires. Communiquez constamment les résultats et remerciez les donateurs de leur contribution.

3.1.4 Diversifier les méthodes de collecte de fonds : Recueillez des fonds à l'aide de toute une gamme de méthodes selon ce qui convient à la collectivité et ce qui sera le plus efficace. Les méthodes de financement peuvent prendre la forme de campagnes de don annuelles à l'échelle communautaire, de campagnes de financement sur les lieux de travail (y compris les campagnes de déductions à la source), de dons importants provenant de personnes riches (y compris les legs testamentaires ou les fondations), de subventions de la part de gouvernements, de fondations ou autres bailleurs de fonds ou d'événements spéciaux. Le fait d'employer diverses méthodes de collecte de fonds réduit la dépendance envers une méthode en particulier et vise à assurer une rentrée de fonds plus fiable.

3.1.5 Coordonner les stratégies avec d'autres : Établissez un lien entre les stratégies de mobilisation des ressources et coordonnez-les avec celles d'autres bailleurs de fonds et programmes afin d'optimiser les résultats et d'éviter les doublons.

3.2 RELATIONS AVEC LES DONATEURS

3.2.1 Respecter la vie privée et la confidentialité : Respectez le droit à la vie privée des personnes. Veillez à ce que toute l'information au sujet du donateur ou de son don, qui est privée et confidentielle, ne soit pas divulguée de façon inappropriée ou transmise à d'autres organismes de bienfaisance ou autres sans la permission du donateur. Offrez à tous les donateurs la possibilité de demeurer anonymes. Conformez-vous à toutes les lois pertinentes en ce qui concerne la vie privée et les relations avec les donateurs.

3.2.2 L'excellence du service offert aux donateurs : Répondez rapidement et avec précision à toutes les demandes raisonnables des donateurs, en particulier les demandes d'information. Offrez au personnel la formation et l'information nécessaires pour qu'il puisse faire affaire avec les donateurs d'une façon professionnelle en tout temps.

3.2.3 Apprécier tous les donateurs : Respectez et appréciez tous les donateurs, peu importe le montant de leur don.

3.2.4 Accorder de l'importance aux relations privilégiées avec certains donateurs : Même si vous respectez tous les donateurs, sachez comment reconnaître et entretenir des relations avec les donateurs dont le potentiel de contribution est le plus élevé; cela accroîtra la capacité de l'organisation d'avoir une incidence communautaire. Étant donné l'ampleur de ces dons éventuels, les relations avec les donateurs de haut niveau peuvent être complexes et prendre du temps à se développer.

3.2.5 Gérer l'information : Tenez des registres précis et mettez-les à la disposition de tout le personnel qui offre des services aux donateurs. Partagez et gérez efficacement l'information au sujet des donateurs, idéalement en la consignnant, en la mettant à jour fréquemment et en l'utilisant d'une façon cohérente.⁸

3.2.6 Gérer les relations : Désignez un directeur des relations pour chaque donateur ou groupe de donateurs, qui sera la personne-ressource principale auprès des donateurs et qui sera chargé de la majorité des communications avec eux et de la gestion de cette relation.⁹

Pratiques en matière de mobilisation des ressources



⁷Voir Norme 1.3 : Une vision commune pour en savoir davantage.

⁸Une bonne gestion des opérations est indispensable à la capacité d'un Centraide de tenir et de mettre à jour les dossiers sur les donateurs. Pour de plus amples renseignements sur l'importance de mettre en place des systèmes et des processus efficaces, voir 7 : *Opérations et gestion*.

⁹Les relations avec les donateurs doivent faire partie de la stratégie globale de gestion des relations d'un Centraide. Voir 6 : *Réputation et relations* pour en savoir davantage.

Pratiques en matière de mobilisation des ressources

3.2.7 Remercier les donateurs de leur contribution : Créez des programmes appropriés et concrets afin de reconnaître la générosité des donateurs. Les marques de reconnaissance peuvent être tant publiques que privées et elles devraient être conçues sur mesure, c'est-à-dire en fonction des besoins et des intérêts de chaque donateur.

3.3 DONS VOLONTAIRES ET PRATIQUES ÉTHIQUES EN MATIÈRE DE FINANCEMENT

3.3.1 Contributions volontaires : Ayez toujours à l'esprit dans vos campagnes de collecte de fonds qu'il s'agit d'un acte librement consenti et respectez le fait que donner à un organisme de bienfaisance est une décision personnelle.

3.3.2 Interdire la coercition : Évitez toute forme de coercition, réelle ou implicite, dans vos activités de collecte de fonds, aussi bien la coercition négative que la coercition positive comme le fait d'établir un lien entre un don ou une participation comme bénévole et une promotion ou un avancement de carrière. Publiez une politique écrite contre la coercition et faites part de cette interdiction à toute entreprise qui mène une campagne auprès de ses employés ou qui entreprend une collecte de fonds pour l'organisation.

3.3.3 Répondre aux attentes : Respectez les déclarations faites dans les campagnes de collecte de fonds et dans la documentation promotionnelle au sujet de la façon dont les fonds seront utilisés. N'utilisez jamais les fonds dans un autre but que celui qui est précisé ou que celui qui devrait raisonnablement correspondre aux attentes du donateur. N'acceptez pas de fonds de donateurs si vous n'êtes pas capable de répondre à leurs attentes ou si ces attentes ne sont pas conformes à la mission de l'organisation.

3.3.4 Une information complète : Faites, dans toute la documentation sur la collecte de fonds, dans tous les états financiers (où tout doit être indiqué en détail) et sur les sites Web, une description claire des programmes qui seront financés, de la période durant laquelle la campagne aura lieu, des coûts administratifs et des coûts liés à la collecte de fonds et précisez l'adresse postale de l'organisation.¹⁰

3.3.5 Politique sur le dédommagement : Créez et diffusez publiquement une politique sur le dédommagement des personnes qui s'engagent à travailler en vue de recueillir des fonds. Interdisez les incitatifs monétaires ou les commissions pour la sollicitation de dons et ayez une politique sur l'embauche de consultants ou d'entreprises de financement professionnels, qui montre que Centraide exerce un contrôle sur leurs activités de financement.

3.3.6 Politique sur l'acceptation de cadeaux : Créez et rendez publique une politique sur l'acceptation de cadeaux qui précise les motifs de l'acceptation de dons, les limites des montants et les types de cadeaux qui seront acceptés, y compris les types de biens, ainsi que les conditions de l'acceptation de tout cadeau inhabituel ou exceptionnel; la politique doit en outre faire mention des coûts administratifs associés à chaque type de cadeau. Examinez périodiquement la politique afin d'en assurer la clarté et l'à propos.

¹⁰Le don volontaire et des pratiques éthiques en matière de collecte de fonds constituent une partie importante de l'engagement global de Centraide à l'égard de la responsabilité financière et de la transparence. Voir 5 : *Responsabilité financière et transparence* pour en savoir davantage.

La gouvernance et la gestion des Centraide

Cette section porte sur la gouvernance et la gestion des Centraide afin de veiller à ce qu'ils aient les capacités et les atouts organisationnels en place pour leur permettre d'accomplir le travail lié à leur mission. Chacun des volets porte sur l'administration – l'administration de la mission (gouvernance, éthique et leadership bénévole); l'administration des ressources financières (responsabilité financière et transparence) et l'administration des relations (relations et réputation). Les Centraide qui parviennent à bien gérer ces trois aspects auront la possibilité de réaliser leur mission qui consiste à améliorer la vie des gens et à renforcer les collectivités. La partie finale de cette section, Opérations et gestion, scelle ensemble toutes les activités de l'organisation et décrit de façon générique la manière dont les capacités et les atouts de l'organisation elle-même peuvent être gérés de façon à parvenir à un excellent rendement.

Cette section est divisée en quatre volets :

4. Gouvernance, éthique et leadership bénévole, qui porte sur l'importance de faire participer les bénévoles communautaires à l'établissement de la mission de l'organisation et à l'exécution active de cette mission. On y définit le rôle d'un conseil d'administration bénévole ainsi que les responsabilités liées à l'exercice du leadership tant chez les bénévoles que parmi le personnel, dans les domaines de l'éthique, de la responsabilité et de la transparence.

5. Responsabilité financière et transparence, qui décrit la nécessité absolue qu'il y ait une administration financière au sein des Centraide et l'importance de traiter de toutes les questions financières d'une façon simple, précise et claire. Le conseil devrait se préoccuper énormément et détenir la responsabilité générale de la gestion financière de l'organisation, et toutes les procédures comptables appropriées devraient être en place. En outre, comme il s'agit d'une organisation qui « appartient » à la collectivité, ses opérations financières devraient être transparentes et diffusées publiquement.

6. Relations et réputation, qui cimente le travail lié à la mission dans la collectivité et les opérations éthiques et irréprochables, ce qui se traduit par la bonne réputation, les solides relations et l'image de bonne volonté que l'organisation doit avoir dans la collectivité pour pouvoir fonctionner avec succès.

7. Opérations et gestion, qui porte sur les opérations d'exploitation de l'organisation et qui indique les normes à partir desquelles les décisions doivent se prendre et les systèmes doivent fonctionner. On y précise les pratiques relatives à la manière dont les gens dans l'entreprise doivent être traités et appréciés.

GOUVERNANCE, ÉTHIQUE ET LEADERSHIP BÉNÉVOLE

Les attentes des collaborateurs en ce qui concerne la gouvernance et la responsabilité des organismes de bienfaisance sont plus que jamais très élevées. Les scandales et les autres rapports négatifs ont considérablement accru l'importance de la gouvernance tant dans le secteur privé que dans le secteur sans but lucratif; or, les bénévoles jouent un rôle déterminant dans la création et le maintien en place d'un climat de confiance et d'une bonne réputation au sein du secteur sans but lucratif. Le leadership bénévole est aussi ce qui fait que les Centraide font vraiment « partie » de la collectivité, qu'ils se penchent sur les enjeux les plus vitaux pour la collectivité et qu'ils ne s'écartent pas de leur mission.

Les normes internationales relatives à la gouvernance organisationnelle captent l'essence d'un leadership puissant et efficace. Le conseil d'administration bénévole constitue le leadership qui oriente l'organisation en l'obligeant à s'en tenir à sa mission, en assurant la bonne administration des ressources et en se faisant le gardien de la confiance que lui voue le public. L'engagement et le leadership solides du conseil contribuent à assurer un excellent rendement organisationnel et une réputation hors pair, ce qui permet à l'organisation d'obtenir un soutien financier, d'attirer des chefs de file communautaires et d'atteindre des résultats positifs pour la collectivité.

Les leaders au sein du personnel, en particulier l'administrateur général de l'organisation, peuvent prendre et exécuter des décisions à propos des activités quotidiennes de l'organisation, mais c'est au conseil qu'incombe la responsabilité ultime de gouverner, de tenir le personnel et les bénévoles responsables de leurs actes et, à son tour, de rendre compte à la collectivité du rendement de l'organisation. Ces normes serviront de guide à la surveillance générale de l'organisation et à l'exercice du rôle de leadership du conseil.



Normes relatives à la gouvernance, l'éthique et le leadership bénévole

4.1 Importance de la mission : Les dirigeants de l'organisation doivent formuler une mission claire et convaincante qui vise à améliorer la vie des gens. La mission doit être le moteur de toutes les activités et de toutes les décisions.

4.2 Une direction bénévole : Une des caractéristiques qui définit les Centraide est le fait qu'ils sont dirigés par un conseil d'administration bénévole qui reflète la nature volontaire de la participation de la collectivité, le libre consentement des dons et le sentiment d'appartenance que nourrissent les gens envers l'organisation et le travail qu'elle effectue dans la collectivité."

4.3 Une participation active au conseil : Les membres du conseil doivent être activement engagés d'une façon dynamique, constante et stable dans l'orientation et la planification des activités de l'organisation.

4.4 Fonctionnement juridique : Le conseil veille à ce que lui-même et Centraide agissent conformément aux lois et aux règlements locaux liés à la constitution en société et au fonctionnement de l'organisation.

4.5 Un comportement éthique : Le conseil et les dirigeants doivent souscrire à un code de déontologie fondé sur les valeurs de l'organisation et avoir une conduite irréprochable en tout temps.

4.6 La responsabilisation : Les dirigeants professionnels et bénévoles de l'organisation doivent rendre compte des décisions et des mesures prises. Ils doivent prendre leurs décisions en ayant une quantité suffisante d'informations et après avoir soigneusement débattu de la question. Tous les membres du conseil doivent respecter l'opinion des autres et s'engager à exprimer clairement les leurs sans personnaliser les enjeux.

4.7 La transparence : L'information au sujet des finances, des produits, des services, de l'utilisation des ressources et de la prise de décisions doit être aisément accessible à toutes les personnes intéressées, et les collaborateurs doivent recevoir suffisamment de renseignements pour pouvoir comprendre et suivre les dossiers.

4.8 La gestion du risque : Le conseil est chargé de protéger les atouts humains, les actifs financiers et les biens immobilisés de l'organisation ainsi que sa réputation dans la collectivité. Un programme de gestion du risque qui permet de cerner, de gérer et de limiter les risques réels ou éventuels à cet égard est essentiel à une administration responsable.

4.9 L'éthique de la participation au mouvement Centraide : Centraide reconnaît qu'il fait partie d'un mouvement international et il participe activement à titre de membre de ce mouvement à l'échange des connaissances et au renforcement du pouvoir qu'il détient au sein de ce système mondial. L'organisation locale veut maintenir un haut niveau de confiance et encourage l'échange d'informations et le soutien mutuel avec les autres Centraide afin d'avoir une plus grande incidence sur la communauté internationale, d'offrir aux donateurs, aux bénévoles et aux partenaires une expérience uniforme et de soutenir l'existence d'un solide réseau international de Centraide.

4.1 IMPORTANCE DE LA MISSION

4.1.1 Un objectif clair : La mission indique la raison pour laquelle l'organisation existe et ce qu'elle cherche à accomplir. Il faut prendre en considération les besoins de toutes les parties intéressées, y compris les clients, les bénévoles, les employés, les fournisseurs, les collectivités locales et la société tout entière, lorsqu'on établit la mission, les aspirations et les valeurs de Centraide.

4.1.2 Prise en charge, surveillance et peaufinement par le conseil : Le conseil doit établir la mission et s'engager à l'examiner de façon fréquente et diligente afin de veiller à ce que le travail de l'organisation soit conforme à la mission énoncée et concoure à sa réalisation, et à ce que la mission demeure pertinente par rapport aux besoins et aux souhaits actuels de la collectivité et de la population visée. Si le conseil estime que le peaufinement de la mission est nécessaire et justifié, alors il peut procéder à sa modification de la manière stipulée dans les règlements.

4.1.3 L'importance des valeurs : La mission doit être formulée en fonction d'un ensemble de valeurs qui vont dans le sens des résultats souhaités, soit l'amélioration de la vie des gens et le renforcement des collectivités. L'établissement des valeurs de l'organisation doit se faire conjointement par le conseil et la direction supérieure.

4.1.4 La formulation de la mission : On doit veiller à ce que tous les membres du conseil puissent présenter la mission d'une façon concise et attrayante qui incite au soutien, qui favorise la collecte de fonds et qui suscite un enthousiasme à l'égard du travail de l'organisation.

4.1.5 L'orientation stratégique : Le conseil définit l'orientation stratégique grâce à laquelle l'organisation atteindra ses buts. L'orientation stratégique précise les buts et les objectifs visés ainsi que les résultats, les effets et les impacts souhaités. Elle doit être élaborée en partenariat avec le personnel en fonction des besoins communautaires et organisationnels et d'autre information pertinente. Elle doit avoir une perspective à long terme, c'est-à-dire prévoir les tâches immédiates à accomplir ainsi que celles qui se présenteront dans l'avenir.

4.1.6 Documentation et surveillance : Il faut documenter l'orientation stratégique et détailler en quoi consistent les résultats souhaités pour l'organisation, et les activités et les buts visés pour le conseil. Les résultats devraient périodiquement être évalués en fonction des objectifs de ce plan stratégique, qui devrait être examiné périodiquement et révisé au besoin.

4.2 UNE DIRECTION BÉNÉVOLE

4.2.1 Une capacité personnelle et bénévole : L'affiliation aux Centraide doit être à tous égards entièrement bénévole. Cette culture de bénévolat doit se refléter dans le conseil d'administration, qui est au service de l'organisation dans une capacité personnelle et bénévole.

4.2.2 Désignation de l'autorité : Veillez à ce qu'il y ait une désignation en règle de l'autorité du conseil à titre d'organe dirigeant, et de celle de l'administrateur général et du personnel à titre de responsables des activités quotidiennes de l'organisation.

4.2.3 Définition du rôle du conseil, du directeur général et du personnel : Le conseil délègue le fonctionnement organisationnel au directeur général et est chargé d'évaluer le rendement de l'administrateur principal et de lui fixer un taux de rémunération approprié. La relation entre les bénévoles et le personnel rémunéré doit être empreinte de confiance et fondée sur la communication ouverte et le respect mutuel. Cette relation doit assurer le succès de l'organisation grâce à la reconnaissance du rôle et des compétences complémentaires de chaque groupe.

4.2.4 Composition du conseil : Même si les conseils n'ont pas tous la même taille et la même composition, la mission et le plan stratégique devraient être le moteur du recrutement. Les conseils doivent recruter de nouveaux membres possédant des compétences et des connaissances additionnelles et ayant accès aux ressources voulues pour compléter les connaissances et compétences des membres en place afin de pouvoir remplir efficacement leurs responsabilités administratives.

Pratiques en matière de gouvernance, d'éthique et de leadership bénévole



Pratiques en matière de gouvernance, d'éthique et de leadership bénévole

4.2.5 Compétences du conseil : Les conseils devraient recruter des gens possédant les caractéristiques et les compétences en leadership nécessaires pour diriger l'organisation. Par exemple, comme la responsabilité financière est une des principales responsabilités du conseil, il est très important de recruter un spécialiste des questions financières, qu'il s'agisse de comptabilité ou d'autres aspects de la gestion financière ou de la tenue de livres. Une expertise dans le domaine de la gouvernance, de l'organisation communautaire, des relations publiques, des ressources humaines ou des questions juridiques est aussi très utile.

4.2.6 Relations entre le conseil et la collectivité : Les membres du conseil devraient chercher à ouvrir des portes et à forger des partenariats permettant d'obtenir l'engagement de collaborateurs, de donateurs et de membres de collectivités de l'extérieur. Les chefs de file bien connus et les membres influents de la collectivité peuvent servir d'attrait et favoriser l'engagement et le soutien à l'égard du travail de l'organisation.

4.2.7 La diversité : Recrutez au conseil des membres de divers milieux afin de refléter la composition de la collectivité et la diversité des collaborateurs de l'organisation. Ainsi sera-t-il plus facile de créer et de maintenir un engagement à l'égard d'une mission vitale qui reflète les besoins de la collectivité et de veiller à ce que le conseil représente et comprenne la diversité d'opinions au sein de la collectivité.

4.2.8 Mandat et renouvellement : Mettez en oeuvre des mandats de durée standard (les membres du conseil peuvent être recrutés pour une durée de trois ans, par exemple) et limitez le nombre de renouvellements des mandats (les membres du conseil peuvent siéger pendant deux mandats consécutifs, par exemple) afin de veiller à ce qu'il y ait du sang neuf et une plus grande inclusion et diversité ainsi qu'un processus continu de régénération et de revitalisation du conseil. Décalez les mandats de façon à ce que tous les membres ne terminent pas leur mandat en même temps. Il est important qu'il y ait chevauchement entre les anciens membres et les nouveaux membres afin d'assurer la continuité dans l'exercice des responsabilités du conseil, la stabilité organisationnelle et l'existence d'une mémoire institutionnelle.

4.2.9 Participation au niveau des comités : Recourez amplement aux bénévoles tant au niveau du conseil qu'à celui des autres comités opérationnels et faites-les participer le plus possible au fonctionnement de Centraide. Les bénévoles ont une expertise et des ressources (de tous genres) qui peuvent être utilisées en vue de l'accomplissement de la mission de l'organisation et pour veiller à ce que celle-ci fonctionne correctement. Les bénévoles peuvent être affectés aux campagnes de financement, à la surveillance financière, à la distribution des fonds, aux activités ayant une incidence sur la collectivité, ou ils peuvent représenter Centraide dans la collectivité au besoin.

4.3 UNE PARTICIPATION ACTIVE AU CONSEIL

4.3.1 Une participation constante : Les membres du conseil devraient assister constamment et participer activement aux réunions du conseil. Ils devraient s'engager à se tenir informés des activités de l'organisation ainsi que l'environnement au sein duquel celle-ci évolue, notamment des tendances qui se manifestent dans la société ou dans l'économie.

4.3.2 L'engagement auprès des collaborateurs : Engagez-vous auprès de tous les groupes de collaborateurs afin de représenter efficacement la collectivité pour qu'elle en bénéficie. Cherchez à obtenir de diverses façons l'opinion des collaborateurs; il pourrait être bon d'inviter des représentants de ceux-ci aux réunions du conseil ou de tenir des événements publics où les collaborateurs pourraient s'informer des enjeux qui touchent la collectivité et participer au dialogue à leur sujet.

4.3.3 L'élaboration des politiques : Le conseil est chargé d'élaborer les politiques générales de l'organisation et de fixer les paramètres au sein desquels la direction établira les pratiques et les plans opérationnels annuels.

4.3.4 La prise de décisions : Les décisions du conseil doivent se prendre par voie de consensus ou par une forte majorité des membres après un échange d'idées et de points de vue ouvert et réfléchi. Elles ne doivent pas se prendre trop rapidement ou être le produit de l'opinion d'un membre ou de quelques membres dominants au conseil.

4.3.5 Des points de vue multiples : On doit encourager la réflexion indépendante et y accorder de l'importance. Il est utile durant les délibérations d'acquiescer de multiples sources d'information et de prendre le temps nécessaire pour analyser l'information et les conséquences de toutes les décisions et solutions de rechange possibles.

4.3.6 Le moment opportun : Les décisions doivent se prendre au moment opportun à partir de la meilleure information dont on dispose afin de ne pas faire d'erreur.

4.3.7 Un soutien mutuel : Une fois les décisions prises, tous les membres doivent être solidaires et les entériner, peu importe les points de vue personnels. On doit revenir sur ces décisions si on a de l'information nouvelle ou si des phénomènes nouveaux se produisent.

4.3.8 L'acquisition des ressources : Le conseil est chargé de trouver les ressources adéquates pour le fonctionnement de l'organisation et il doit travailler avec le personnel à l'acquisition des ressources. La taille de l'organisation et le plan de travail stratégique définiront jusqu'à quel point les tâches concrètes de financement seront déléguées. Le conseil devrait établir de bonnes relations avec les bailleurs de fonds actuels et éventuels. Il devrait connaître les priorités des bailleurs de fonds et les autres facteurs environnementaux et économiques susceptibles d'affecter la capacité future de générer des recettes.¹²

4.4 FONCTIONNEMENT JURIDIQUE

4.4.1 Connaissance de la loi : Le conseil est obligé de connaître toutes les lois qui touchent à la constitution en société et au fonctionnement de Centraide. Au besoin, on peut consulter un avocat de l'extérieur pour s'assurer que le conseil est bien informé.

4.4.2 Conformité : Le conseil doit s'assurer d'observer toutes les lois et tous les règlements applicables en ce qui concerne la constitution en société, les opérations et les activités de Centraide. Les exigences réglementaires touchant les rapports d'activité, le versement des impôts et les autres paiements obligatoires en sont des exemples.

4.5 UN COMPORTEMENT ÉTHIQUE

4.5.1 Capacité et durabilité : Le conseil doit veiller à ce que l'organisation ait la capacité d'exécuter ses tâches et de continuer à effectuer son travail à l'avenir.

4.5.2 Honnêteté et bonne foi : Les membres du conseil doivent agir avec honnêteté et bonne foi dans ce qu'ils croient être l'intérêt supérieur de l'organisation. Tout conflit d'intérêts réel ou éventuel qui pourrait représenter un gain personnel pour un membre ou pour une autre partie avec laquelle le membre est associé doit être déclaré au conseil afin qu'il n'y ait rien de caché; on évitera ainsi toute apparence de pratique répréhensive et on sauvegardera la réputation de Centraide et de ses multiples collaborateurs.

4.5.3 Code de déontologie : Les actes et les comportements doivent être conformes au Code de déontologie rédigé à partir des valeurs de la collectivité et de l'organisation.

4.5.4 Vie privée et confidentialité : Établissez des politiques afin de protéger la vie privée des donateurs, des employés et des autres. Le caractère confidentiel de l'information doit être préservé.

4.5.5 Action non partisane : Même si l'organisation agit au nom du bien communautaire ou pour défendre des enjeux particuliers liés aux problèmes communautaires qu'elle essaie de régler, ses activités doivent toujours se faire d'une manière non partisane, le bien de la collectivité devant avoir préséance sur toute visée politique ou autre.



¹²Pour de plus amples renseignements sur l'acquisition des ressources au sein des Centraide, voir 3 : Mobilisation des ressources.

Pratiques en matière de gouvernance, d'éthique et de leadership bénévole

4.6 RESPONSABILITÉ

4.6.1 Responsabilité envers la collectivité : Le conseil est comptable envers la collectivité et doit maintenir l'organisation centrée sur sa mission et sur l'atteinte des buts et des objectifs correspondant à cette mission (voir 4.1).

4.6.2 Responsabilité fiduciaire : Une des principales responsabilités du conseil consiste à administrer les fonds prélevés et alloués en vue de l'accomplissement du travail lié à la mission de l'organisation. Les donateurs se fient aux dirigeants de Centraide pour que leurs dons soient protégés et utilisés à bon escient, conformément au but souhaité et énoncé par l'organisation.¹³

4.6.3 Connaissance financière : Les membres du conseil doivent savoir comment lire et analyser les rapports et les états financiers sur lesquels reposent leurs processus de prise de décisions et d'évaluation.

4.7 TRANSPARENCE

4.7.1 Établissement de rapports : Il incombe au conseil de partager l'information : a) sur la façon dont l'organisation a exécuté son travail en vue de remplir sa mission; b) sur l'utilisation des ressources financières aux fins établies; c) sur la façon dont les décisions concernant le fonctionnement et l'orientation stratégique de l'organisation ont été prises dans le respect des désirs des principaux membres, donateurs et bénéficiaires de Centraide.¹⁴

4.7.2 Accès général à l'information : Veillez à ce que l'information soit aisément accessible au public et aux collaborateurs.

4.8 GESTION DU RISQUE

4.8.1 Programme de gestion du risque : Un programme de gestion du risque cherche à prévoir, à reconnaître, et à quantifier les risques réels ou éventuels pour les humains, les finances et les biens immobilisés de l'organisation et pour sa réputation dans la collectivité, et à y faire face. Ainsi peut-on accepter le risque à l'intérieur de

limites tolérables, ou éliminer, éviter, atténuer ou transférer le risque (par exemple, en confiant à l'extérieur l'exécution d'une activité ou en achetant de l'assurance). Un tel programme est de plus en plus essentiel à toute administration responsable.

4.8.2 Établissement de rapports : Des rapports faits périodiquement au conseil sur les risques actuels ou émergents ou sur les réactions actuelles ou éventuelles permettent au conseil d'être à la hauteur de cet important aspect de ses responsabilités de surveillance et de ses obligations fiduciaires.

4.9 L'ÉTHIQUE DE LA PARTICIPATION AU MOUVEMENT CENTRAIDE

4.9.1 Partager l'information : Partagez, avec les autres organisations locales, nationales et internationales de Centraide, toute l'information appropriée, y compris la recherche communautaire, les données sur les résultats, les pratiques exemplaires et l'information sur les donateurs qui n'entrent pas en conflit avec les politiques sur la vie privée.

4.9.2 Participer aux événements nationaux et internationaux : Lorsque les ressources le permettent, participez aux réunions, aux téléconférences et aux autres initiatives créées par les organisations nationales et internationales de Centraide.

4.9.3 Respect mutuel : N'entreprenez rien qui peut causer un préjudice à un autre Centraide et communiquez directement avec les autres Centraide lorsque des questions ou des préoccupations font surface.

4.9.4 Exigences en matière d'adhésion : Conformez-vous à toutes les exigences nationales et internationales en matière d'adhésion au sein des Centraide, telles qu'établies par les organes appropriés.

¹³Prière de voir 5 : *Responsabilité financière et transparence* pour en savoir plus sur la responsabilité fiduciaire.

¹⁴Prière de voir 5 : *Responsabilité financière et transparence* pour en savoir plus sur la transparence ainsi que 1 : *Incidence communautaire* pour en savoir plus sur la façon d'évaluer les résultats, 3 : *Mobilisation des ressources* pour en savoir plus sur la façon dont l'information est transmise aux donateurs, et 6 : *Réputation et relations* pour en savoir plus sur la communication des résultats.

RESPONSABILITÉ FINANCIÈRE ET TRANSPARENCE

La responsabilité financière et la transparence sont au cœur de Centraide et de sa capacité d'inspirer confiance aux donateurs et aux collectivités. En fait, la gouvernance consiste essentiellement à veiller à ce que l'organisation s'acquitte efficacement des responsabilités fiduciaires et de l'administration des ressources. Cette section décrit les principes clés de la responsabilité et de la transparence applicables en particulier à la gestion et à l'information financières.

Les Centraide doivent **rendre des comptes** quant à l'utilisation des fonds donnés et des autres ressources, aux donateurs, aux clients, aux organismes de réglementation gouvernementaux, aux collectivités, à leur conseil d'administration et à leur personnel, aux organes nationaux et internationaux de Centraide et finalement au public en général. La loi accorde habituellement aux organismes sans but lucratif un statut spécial parce qu'ils poursuivent un « objectif public », parce qu'ils existent pour le bénéfice du public et parce qu'ils sont mus par une mission et non par le profit. Les fonds donnés représentent un trésor précieux exigeant les normes les plus élevées d'administration et de responsabilité fiduciaire si on veut pouvoir faire une utilisation sage et efficace des ressources. Par conséquent, la responsabilité financière est le principe fondamental de la gestion des organismes sans but lucratif.

La notion de **transparence** implique une déclaration complète et honnête des activités financières, faite à la lumière des principes cohérents et généralement acceptés régissant l'établissement des rapports. Le concept de matérialité exige que tous les faits et tous les renseignements pertinents pour la prise de décisions par le conseil d'administration, les donateurs et les autres collaborateurs, soient rendus publics. Si la non-déclaration de certains renseignements financiers fait en sorte que les collaborateurs prennent une décision différente de celle qu'ils auraient prise autrement, ou contraire à celle-ci, alors l'organisation n'est pas transparente. Dans le monde entier aujourd'hui, on s'attend et on exige des établissements fonctionnant dans le domaine public qu'ils soient pleinement transparents. En outre, la transparence engendre la confiance, et le travail des Centraide exige que ceux-ci jouissent de la confiance absolue des donateurs, des partenaires et de la collectivité tout entière.

La **simplicité, l'exactitude et la clarté** assurent l'utilité des rapports financiers et font en sorte que les renseignements fournis puissent être facilement compris et utilisés par tous les collaborateurs.

Le respect des délais est aussi un facteur important pour l'utilité des rapports financiers et a beaucoup d'influence sur la perception en matière de responsabilité. Pour que les états financiers et les autres renseignements soient transparents et utiles aux décideurs, ils doivent être présentés en temps opportun à tous les collaborateurs.

Les normes et les pratiques suivantes en matière de responsabilité financière et de transparence visent à présenter et à promouvoir des pratiques exemplaires qui seront utiles aux Centraide et aux organismes sans but lucratif partout dans le monde.



Normes relatives à la responsabilité financière et à la transparence

5.1 Surveillance du conseil : La responsabilité financière et la transparence sont ultimement le résultat d'une surveillance efficace et indépendante de la part du conseil d'administration.¹⁵

5.2 Observation de la loi : La loi oblige les organismes sans but lucratif à se conformer aux exigences précises établies par les divers paliers gouvernementaux et par d'autres organes de réglementation.

5.3 Déclaration complète : Le concept de matérialité exige que tous les faits et tous les renseignements pertinents pour la prise de décisions par le conseil d'administration, les donateurs et les autres collaborateurs, soient rendus publics. Si la non-déclaration de certains renseignements financiers fait en sorte que les collaborateurs prennent une décision différente de celle qu'ils auraient prise autrement, ou contraire à celle-ci, alors l'organisation n'est pas transparente.

5.4 Vérification indépendante : La vérification indépendante des états financiers d'un Centraide est essentielle si on veut s'assurer que les rapports dressent un portrait juste et complet de la santé et de la situation financière de l'organisme de bienfaisance.

5.5 Contrôles internes efficaces : Il est essentiel d'effectuer des contrôles internes efficaces pour assurer l'exactitude des états financiers, pour sauvegarder les actifs et pour bien séparer les tâches.

¹⁵Pour des renseignements plus détaillés sur le rôle du conseil en matière de gouvernance, voir 4 : *Gouvernance, éthique et leadership bénévole*.

5.1 SURVEILLANCE DU CONSEIL

5.1.1 Responsabilité juridique et fiduciaire : Les conseils d'administration ont une importante responsabilité juridique et financière à l'égard de la surveillance et de la gestion des affaires de l'organisation, conformément à toutes les lois et à tous les règlements applicables. Assurez-vous que le conseil détienne l'autorité et l'information nécessaires pour pouvoir exercer ses responsabilités à cet égard.

5.1.2 Trésorier : Pour assurer une gestion financière efficace, le conseil doit élire un trésorier à titre d'agent devant assumer la principale responsabilité et la surveillance des fonctions financières de l'organisation et présider le comité des finances.

5.1.3 Comité des finances : Établissez un comité des finances pour soutenir la gestion financière de l'organisation. Ce comité devrait avoir pour tâche de veiller à l'établissement de contrôles serrés de la comptabilité interne et de procédures financières adéquates; de déterminer les politiques qui conviennent en matière de comptabilité; d'examiner les rapports financiers intérimaires et annuels et de les transmettre à tous les membres du conseil; d'examiner l'ébauche des budgets (préparés par la direction) et de la transmettre au conseil à des fins d'approbation; de surveiller les investissements, y compris faire l'ébauche de politiques et de recommandations au conseil, et de surveiller l'établissement des rapports; de veiller à ce qu'il y ait une expertise financière adéquate parmi le personnel et au sein du conseil; de servir de liaison entre le personnel financier et le conseil.

5.1.4 Comité de vérification : Pour s'assurer que l'organe directeur surveille efficacement toutes les questions financières de l'organisation, un comité de vérification composé de trois à cinq membres doit être créé, dont le président et la majorité des membres doivent faire partie du conseil. Les responsabilités du comité de vérification sont les suivantes : recommander la nomination du vérificateur; examiner la portée de la vérification et le rapport du vérificateur; servir de liaison auprès de l'ensemble du conseil. Les enjeux et les questions portés à l'attention du comité de vérification par le vérificateur sont présentés au conseil qui les examine et prend les mesures voulues.

5.1.5 Budget annuel : Un budget annuel est approuvé par le conseil d'administration afin de guider la conduite des affaires de l'organisation et d'autoriser les dépenses. Des rapports financiers internes doivent être préparés mensuellement à des fins d'examen par le comité des finances et le conseil d'administration. Ces rapports sont préparés en temps opportun, et sont idéalement accessibles dans les 15 premiers jours ouvrables de la période. Des comparaisons des recettes et dépenses réelles par rapport au budget sont présentées à la direction et au conseil afin qu'ils soient au courant des écarts et qu'ils puissent prendre des mesures appropriées pour maintenir l'organisation sur la bonne voie.

5.1.6 Compétence financière des bénévoles : Afin d'assurer l'exercice adéquat de la responsabilité fiduciaire du conseil, veillez à ce qu'il y ait au moins un membre du conseil et un membre du comité de vérification qui possèdent un niveau d'expertise financière suffisant pour leur permettre de comprendre les principes de comptabilité, qui aient une expérience de l'examen des états financiers et une connaissance des contrôles internes et qui sachent bien saisir les fonctions d'un comité de vérification. Le conseil d'administration devrait avoir suffisamment de connaissances pour comprendre et exercer ses responsabilités fiduciaires.

5.1.7 Compétence financière du personnel : Afin d'assurer l'exercice adéquat des fonctions financières de l'organisation, le personnel affecté aux finances doit posséder une connaissance suffisante des principes de comptabilité régissant les organismes sans but lucratif de façon à pouvoir tenir des dossiers exacts et vérifiables. Cette connaissance doit comporter une compréhension des principes de comptabilité, une expérience de la préparation des états financiers, une connaissance des contrôles internes et une compréhension approfondie des fonctions financières de l'organisation. L'organisation devrait offrir au personnel financier et aux cadres supérieurs une formation continue en matière de finances.

Pratiques en matière de responsabilité financière et de transparence



5.2 OBSERVATION DE LA LOI

5.2.1 Observer les lois applicables : La connaissance des lois du pays en ce qui concerne le statut et les obligations juridiques de l'organisation est essentielle au bien-être et au succès de l'entreprise. Il est obligatoire d'observer en toute bonne foi les lois applicables. Il faut qu'un examen périodique d'une telle observation soit fait et qu'un rapport sommaire soit fourni au conseil.

5.3 DÉCLARATION COMPLÈTE

5.3.1 Rapport annuel diffusé publiquement : Publiez annuellement un rapport décrivant les principales activités et réalisations de l'organisation durant l'année précédente. Le rapport doit être publié en temps opportun – préférablement dans les trois mois suivant la fin de chaque exercice financier – et comporter au moins un résumé des états financiers. Il doit être présenté sous une forme accessible au public.

5.3.2 États financiers vérifiés : Produisez et publiez des états financiers annuels en temps opportun – préférablement dans les trois mois suivant la fin de chaque exercice financier – reflétant avec précision les activités financières de l'organisation, vérifiés par un expert-comptable indépendant.

5.3.3 Principes comptables généralement reconnus : Les états financiers doivent être préparés conformément aux « Principes comptables généralement reconnus » (PCGR) tels qu'établis par la profession ou conformément aux standards internationaux de rapport financier (IFRS) élaborés par le Conseil des normes comptables internationales (CNIC).

5.3.4 Composition des états financiers : Les états financiers devraient comprendre un bilan, un état des activités financières (état des recettes et dépenses) et un état de l'évolution de la situation financière (encaissement) ainsi que des notes qui donnent plus de détails sur les états financiers et qui font partie intégrante de ceux-ci

afin d'assurer la pleine compréhension du lecteur. Les opérations entre personnes apparentées devraient être indiquées dans les notes des états financiers.

5.3.5 Homologation par la direction : Les états financiers annuels devraient être déclarés précis et complets tant par l'administrateur général que par l'agent financier en chef de l'organisation afin de veiller au respect du principe de responsabilité.

5.3.6 Accès à l'information financière : Soyez ouverts et francs à propos des activités et des opérations en donnant un accès public aux documents qui témoignent de la transparence de l'organisation sur le plan de la gouvernance, des finances et de la déontologie. Ces documents comprennent, sans s'y limiter, l'énoncé de mission, le rapport annuel, les états financiers, le nom des membres actuels du conseil, les politiques en matière de distribution des ressources, le code de déontologie et les formulaires de rapports gouvernementaux s'il y a lieu.

5.4 VÉRIFICATION INDÉPENDANTE

5.4.1 Vérificateur indépendant : Un expert-comptable reconnu par l'autorité compétente doit être nommé vérificateur afin d'examiner les états financiers annuels et de veiller à ce qu'ils soient complets et exacts. L'indépendance complète du vérificateur est essentielle à la crédibilité qui sera accordée au rapport du vérificateur faisant état de l'exactitude et de l'exhaustivité des états financiers de l'organisation.

5.4.2 Lettre de recommandations : Des vérificateurs indépendants doivent fournir une lettre de recommandations comprenant des suggestions quant aux améliorations à apporter aux contrôles internes, quant à la protection des actifs de l'organisation et quant aux sujets de préoccupation particuliers à soulever. La lettre de recommandations doit être présentée au conseil.

5.5 CONTRÔLES INTERNES EFFICACES

5.5.1 Contrôles internes : Pour assurer l'exactitude des états financiers, sauvegarder les actifs et conserver une séparation appropriée des tâches en ce qui concerne toutes les transactions et toutes les fonctions financières, l'organisation doit procéder à des contrôles internes efficaces. Les politiques et procédures financières et les contrôles internes doivent être mis en place et documentés par le comité des finances, lui-même sous la surveillance du comité de vérification qui vérifie la conformité opérationnelle. Ces politiques, procédures et contrôles doivent être examinés par les comités de vérification et des finances au moins tous les trois ans. Le comité de vérification doit aussi évaluer les coûts-avantages d'un examen périodique de l'extérieur et vérifier l'efficacité des contrôles internes de l'organisation.

5.5.2 Dépenses et limites des dépenses : Le conseil doit approuver la désignation des personnes qui auront le pouvoir de dépenser, de signer les chèques et de rembourser les dépenses de façon à établir clairement des critères et des limites. La politique doit exiger qu'un membre du conseil (comme le président ou le trésorier) approuve individuellement les remboursements de dépenses réclamés par l'administrateur général, ou les examine au moins quatre fois par année.

5.5.3 Conflit d'intérêts : La perception que pourrait avoir le public de l'existence d'un conflit d'intérêts pourrait être très nuisible à la santé de l'organisation. Pour réduire le plus possible le risque de conflits d'intérêts réels ou présumés au sein de l'organisation, une politique aisément compréhensible sur le conflit d'intérêts (applicable à tous les membres du personnel et du conseil et à tous les bénévoles) doit être adoptée par le conseil et mise en oeuvre avec toutes les précautions et procédures adéquates afin de veiller à ce qu'elle soit respectée.

5.5.4 Politiques sur la confidentialité et la vie privée : Afin de protéger le droit des particuliers à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, des renseignements privés et personnels comme le montant des dons ou de la rémunération ne devraient pas être communiqués de façon inappropriée et devraient être régis par une politique claire sur le respect de la vie privée.



Réputation et relations

Une bonne réputation et de bonnes relations s'ensuivent lorsqu'on exécute la mission de l'organisation efficacement sur la base de solides pratiques opérationnelles. Une gestion active de la réputation et des relations est indispensable si Centraide veut avoir une incidence sur la collectivité, mobiliser des ressources et attirer des bénévoles. Les organismes qui ont une éminente réputation d'intégrité et de capacité d'atteindre des résultats attirent des gens, des partenaires et des ressources; la capacité organisationnelle de créer et de maintenir cette réputation est donc indispensable.

Réputation et gestion des relations sont souvent associées aux fonctions de marketing et de communications, mais en réalité tout ce que fait l'organisation, et toutes les personnes qui en font partie, ont un rôle à jouer pour bâtir la réputation. En outre, toutes les personnes engagées dans l'organisation doivent faire leur part pour cultiver, entretenir et approfondir les nombreuses relations qui sont essentielles à l'accomplissement d'un travail destiné à avoir une incidence sur la collectivité.

La question de l'image de marque est au centre des notions de réputation et de relations. L'image de marque est un ensemble d'éléments tangibles et intangibles qui constituent la somme de l'expérience d'une personne au sein d'un organisme. La promesse de l'image de marque exprime la valeur et l'importance d'un Centraide pour sa collectivité; elle indique pourquoi l'organisation mérite un soutien et un partenariat et ce qui la rend excellente. La valeur de l'image de marque reflète comment l'organisation et ses produits et services sont perçus par les clients. On y parvient à l'aide d'une bonne stratégie, de résultats efficaces et d'une uniformité dans la façon dont l'image de marque est exprimée. Par clients, on entend les donateurs, les bénéficiaires des fonds, les bénévoles et les partenaires. L'image de marque s'exprime dans tout ce que fait l'organisation, notamment dans son nom et son logo, dans le texte et la conception graphique de ses publications et dans la façon dont les employés traitent les personnes avec qui ils entrent en contact à l'interne et à l'extérieur.

L'administration des fonctions associées à la réputation et aux relations commence au niveau local, mais elle doit s'étendre également à l'échelle nationale et internationale. Bien que les Centraide portent de nombreux noms différents, et que chacun soit adapté à la collectivité à qui il offre ses services, il y a des idées et des principes qui sont communs à tous et qui contribuent à une image de marque qui s'étend au-delà de la collectivité locale.¹⁶

Cette section des normes internationales pour les Centraide traite des normes et des pratiques auxquelles doivent adhérer les organisations locales pour gérer les fonctions de réputation et de relations dans leur collectivité.

¹⁶Pour en savoir davantage sur les caractéristiques communes à tous les Centraide, voir «Qu'est-ce qu'un Centraide? »



Normes relatives à la réputation et aux relations

6.1 Une éminente réputation : Une éminente réputation à titre de chef de file dans la collectivité est indispensable si un Centraide veut parvenir à mobiliser les gens afin qu'ils travaillent ensemble à améliorer la vie de leurs semblables. La responsabilité de cultiver, d'entretenir et d'améliorer cette réputation est l'affaire de tout le monde dans l'organisation. On doit activement chercher à créer et à saisir les occasions d'améliorer la réputation de l'organisation.

6.2 Connaissance du marché et de la clientèle : Connaître la perception des clients et des personnes intéressées – donateurs, bénévoles, partenaires et gens dans le besoin – est essentiel dans tout leadership communautaire efficace. Les Centraide cherchent constamment à savoir ce qu'il en est et utilisent cette information pour prendre des décisions qui influent sur leur image, sur leur identité et sur leurs relations.

6.3 Une culture de relations : La culture des Centraide reflète leur empressement à établir et à entretenir des relations à long terme avec leurs clients et leurs partenaires. Toutes les personnes associées à l'organisation comprennent leur rôle dans ces relations.

6.4 Une expérience homogène liée à l'image de marque : Chaque interaction avec les clients, que ce soit par l'entremise des communications, des sollicitations à l'occasion des campagnes de financement, des rapports avec les bénévoles ou avec les partenaires ou de l'exercice d'une fonction administrative, crée une expérience par rapport à l'idée que se fait le client de l'image de marque de l'organisation. Les Centraide s'efforcent de faire en sorte que chaque expérience soit aussi positive et homogène que possible, en épousant et en renforçant les valeurs et les principes communs qui guident leurs activités.

6.1. UNE ÉMINENTE RÉPUTATION

6.1.1 Déterminer les enjeux et les auditoires :

Déterminez les enjeux les plus importants à propos desquels l'organisation doit maintenir ou améliorer sa réputation et établissez une liste de priorités parmi eux. Déterminez aussi les auditoires auprès desquels l'organisation doit être la plus visible et établissez également des priorités parmi eux (voyez aussi Norme 6.2 « Connaissance du marché et de la clientèle »).

6.1.2 Planifier en vue de la visibilité : Mettez en oeuvre des stratégies particulières en vue d'assurer la participation active du personnel et des bénévoles à des groupes communautaires et à des activités clés, et leur visibilité.

6.1.3 Rayonnement auprès des médias : Tenez périodiquement les médias locaux au courant de façon à ce qu'ils se sentent partie prenante, même lorsque vous ne faites pas la promotion d'une initiative particulière. Cultivez les relations avec les membres des médias qui peuvent faire un reportage sur les enjeux dont l'organisation se préoccupe.

6.1.4 Mesurer la réputation : Lorsque vous faites une étude de marché, recourez à des mesures d'attributs importants comme la confiance, une attitude favorable à l'égard de l'organisation et la probabilité d'obtenir un soutien de la part de bénévoles et de donateurs. Mesurez également la fréquence avec laquelle l'organisation se voit demander des conseils et offrir un partenariat à propos d'importants enjeux communautaires. Utilisez cette information pour vous guider dans l'élaboration des stratégies d'amélioration de la réputation.

6.1.5 Publier les résultats de la recherche organisationnelle : Si un Centraide effectue une recherche sur les besoins communautaires afin de déterminer les priorités ou les progrès réalisés par rapport à un enjeu, publiez-en et diffusez-en les résultats afin de renforcer la réputation de l'organisation qui sera perçue comme au courant des conditions et des besoins du milieu.

6.2 CONNAISSANCE DU MARCHÉ ET DE LA CLIENTÈLE

6.2.1 Identifier les clients : Identifiez tous les donateurs, bénévoles, partenaires et autres collaborateurs. Décrivez les caractéristiques qui font que certaines person-

nes ou organisations dans chaque groupe sont plus importantes que d'autres par rapport à la mission de Centraide. Qu'est-ce qui fait que ces clients sont davantage capables de travailler en vue d'atteindre des buts et de bâtir les collectivités? Il peut s'agir d'attributs comme « ce sont de gros donateurs », « ils sont engagés dans les décisions importantes touchant la mission », « ils sont une porte d'entrée pour de nouveaux donateurs, bénévoles ou partenaires ou auprès du gouvernement », « ils possèdent une expertise et une expérience précieuses », et ainsi de suite.

6.2.2 Établir une liste de priorités parmi les clients :

À partir des caractéristiques mentionnées, déterminez quels auditoires auront la plus haute priorité. Il devrait s'agir des particuliers ou des groupes qui ne participent pas suffisamment aux activités de Centraide ou dont le potentiel de participation est le plus intéressant. Songez aux anciens donateurs, aux nouveaux partenaires, donateurs ou bénévoles qui sont semblables à ceux que vous avez actuellement ainsi qu'aux groupes ethniques et aux groupes d'âge que vous n'atteignez pas ou pas suffisamment, etc. Prévoyez des plans et affectez des ressources afin de bâtir de solides relations avec ces clients clés. Tournez vos efforts de financement, par exemple, vers les gens qui veulent apporter un changement dans la collectivité et qui sont activement engagés dans l'action.

6.2.3 Effectuer une recherche et une analyse quantitatives du marché :

Acquérez des rudiments d'information au sujet des groupes de clients clés. Une analyse des donateurs individuels, par exemple, pourrait porter sur l'aspect démographique (p. ex., âge, sexe et ethnicité), sur les secteurs industriels (p. ex., vente au détail, activités bancaires), sur les données relatives à la taille (p. ex., le revenu, le nombre d'employés), sur les canaux (p. ex., lieu de travail, Internet) ou sur des domaines d'intérêt communautaire (p. ex., enfants, itinérance). L'étude de marché ne devrait pas se faire sans recueillir de l'information sur les compétiteurs et sur les collaborateurs éventuels.

6.2.4 Mesurer l'efficacité de l'image de marque :

Maintenant que les caractéristiques, les attentes et les préférences des groupes de clients clés sont bien comprises, utilisez cette information pour concevoir et mettre en oeuvre des campagnes de financement et de communication. Déterminez les paramètres qui témoigneront d'un changement positif dans la valeur de l'image de marque et la qualité des relations, et mesurez les résultats par rapport à eux.

Pratiques en matière de réputation et de relations



6.3 UNE CULTURE DE RELATIONS

6.3.1 Responsabilisation : Tenez tous les collaborateurs, en particulier les membres du conseil et le personnel, responsables d'une gestion efficace des relations et de la transmission de messages homogènes en ce qui concerne Centraide. Désignez une personne responsable de chaque relation auprès d'un groupe clé, comme les donateurs individuels, les sociétés ou les investisseurs dans une fondation, les groupes gouvernementaux ou les fonctionnaires, les groupes civiques, de quartier ou confessionnels, les médias, etc. Tenez compte des compétences en matière de gestion des relations et de l'image de marque dans le recrutement, l'évaluation et la récompense des bénévoles et du personnel.

6.3.2 Formation et outils : Donnez une formation et des outils afin de veiller à ce que toutes les personnes qui représentent Centraide auprès des clients à l'interne ou à l'extérieur soient capables de comprendre et d'exprimer la mission, la vision et les stratégies de l'organisation en ce qui concerne l'incidence sur la collectivité. Créez une volonté chez les bénévoles et le personnel d'établir et d'entretenir à long terme des relations saines avec les donateurs, les bénévoles, les partenaires et les autres collaborateurs. Veillez à ce que les bénévoles et le personnel comprennent et mettent en pratique les principes régissant une excellente gestion des relations avec les clients et à ce qu'ils aient et puissent utiliser les meilleurs outils possibles pour assurer l'efficacité de la collecte d'information, du mode de communication et de la gestion des relations.

6.3.3 Un engagement stratégique : Débutez chaque année avec des plans précis renfermant des buts à court et à long terme afin d'améliorer et d'enrichir les relations avec les principaux clients. Mesurez les progrès réalisés dans l'établissement des relations en prenant en considération plus que les simples résultats financiers. Faites appel aux particuliers et aux groupes tout au long de l'année et variez les raisons pour lesquelles vous entrez en contact avec eux; parfois pour leur demander du soutien, parfois pour leur donner de l'information, parfois pour les inviter à des discussions de planification ou à des événements spéciaux, etc. Recherchez les occasions d'approfondir et de diversifier leurs relations avec l'organisation; vous pouvez, par exemple, demander aux donateurs de

faire du bénévolat et aux bénévoles de faire un don; demander aux organismes partenaires et aux bénéficiaires des fonds de prendre part aux activités de financement; communiquer avec les donateurs à la maison et au travail;

ou inviter les donateurs et les bénévoles intéressés par un enjeu particulier à des groupes de discussion ou de planification à ce sujet.

6.4 UNE EXPÉRIENCE HOMOGENE LIÉE À L'IMAGE DE MARQUE

6.4.1 Rendement : Il ne suffit pas d'avoir un message persuasif; le rendement de l'organisation doit être à la hauteur de ses promesses à tous les niveaux. Centraide promet à ses donateurs, à ses bénévoles et à ses partenaires de chercher à obtenir et d'apprécier leur engagement, d'accroître leur incidence individuelle en sollicitant la contribution de nombreuses parties, d'établir des priorités et de s'en tenir à elles, de produire des résultats, d'évaluer le rendement et de faire à temps le rapport des résultats. Cette partie d'une gestion efficace de l'image de marque est celle de l'excellence du rendement organisationnel. Les techniques d'établissement de l'image de marque et de communication ne sont efficaces que si l'organisation satisfait à ses engagements, fait des progrès dans l'atteinte de ses buts et communique étroitement et fréquemment avec les donateurs et les partenaires qui rendent possible son travail.

6.4.2 Administration : Toute personne ayant un lien avec Centraide – employés, membres du conseil, donateurs et bénévoles – est gardienne de l'image de marque. Comprendre et protéger cette image est une responsabilité commune à toutes les personnes et tous les Centraide. Il suffit d'une seule mauvaise expérience pour entacher la réputation de tous les collaborateurs de Centraide, alors qu'il faut beaucoup de bonnes expériences au fil du temps pour maintenir, à l'échelle nationale et internationale, la réputation d'un partenaire fiable et efficace, capable d'améliorer les collectivités.

6.4.3 Une gestion active : L'image de marque ne veut rien dire si les avantages qu'elle promet ne sont pas constamment offerts et renforcés par tous les moyens possibles. Il faut pour cela de la discipline et de l'énergie.

Diffusez l'idée qui sous-tend l'image de marque et les promesses sous forme de messages clés et de pratiques organisationnelles et assurez-vous d'agir pour tenir ces promesses. Utilisez tous les médias appropriés – bouche à oreille, télévision ou radio, médias imprimés, Internet et autres – pour présenter un message inspirant, honnête et uniforme. Travaillez fort pour comprendre la perception qu'ont les collectivités et assurez-vous que les collaborateurs comprennent les messages de l'organisation et ses prises de position sur les enjeux clés.

6.4.4 Présentation : Pour un rendement organisationnel excellent, il faut notamment parvenir à communiquer de façon stratégique les promesses contenues dans l'image de marque. Tout compte : la façon de répondre au téléphone, la conception graphique des communications imprimées et électroniques et la façon dont les messages clés sont formulés et exprimés. Les organisations affiliées portent différents noms et présentent visuellement l'image de marque de façon différente, selon l'origine, la langue ou la culture de chacune, mais la caractéristique la plus importante dans la présentation de l'image de marque est la constance. Certains Centraide peuvent s'offrir une conception graphique et des messages très sophistiqués tandis que d'autres doivent adopter une approche plus simple et moins coûteuse. Tous réussissent lorsqu'ils présentent des messages verbaux et visuels qui sont les mêmes dans les divers canaux de communication, et qui sont conformes aux lignes directrices convenues sur l'identité de l'image de marque. Les organisations affiliées qui utilisent la marque déposée de Centraide doivent suivre les lignes directrices internationales sur l'identité et l'image de marque établies par United Way International ou par leur organe national.



Opérations et gestion

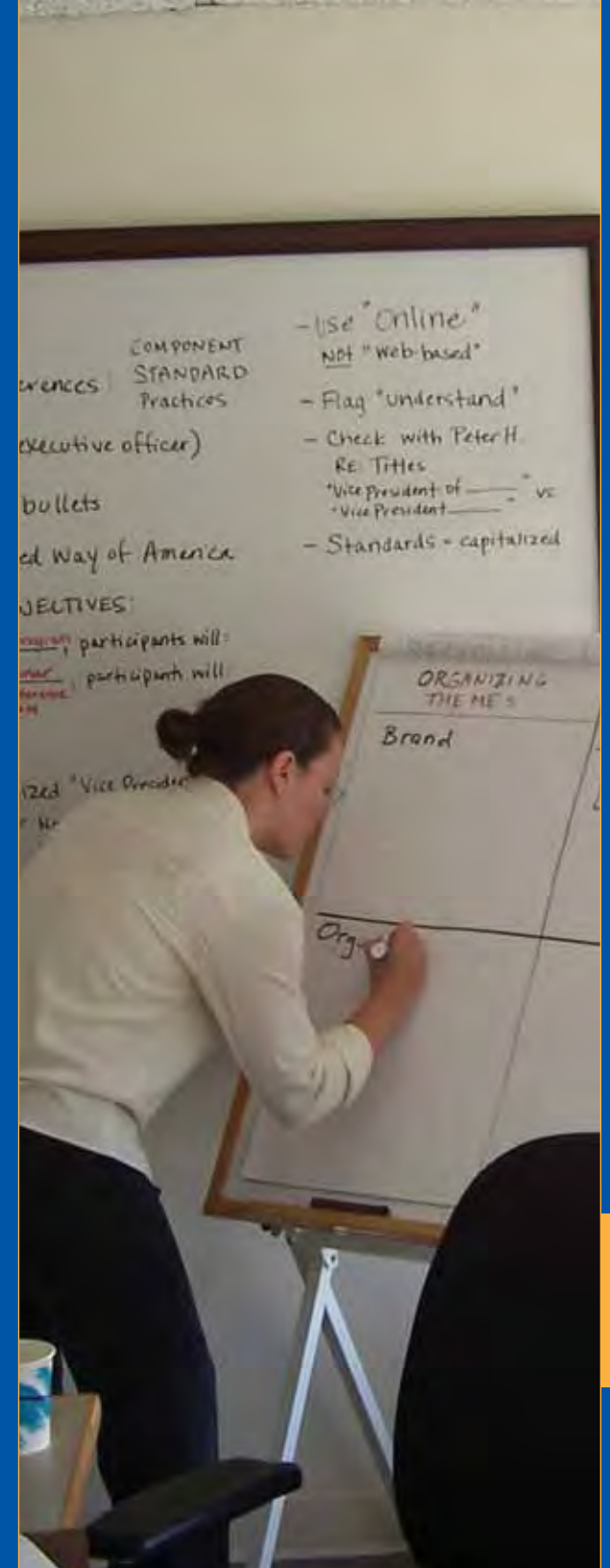
L'efficacité et l'efficience des opérations et de la gestion d'un Centraide sont extrêmement importantes pour sa capacité globale d'avoir une incidence sur la collectivité et d'améliorer la vie des gens.

L'efficacité et l'efficience, à leur tour, sont largement dépendantes de l'engagement, de l'écoute et des conseils des gens – tant du personnel que des bénévoles – qui sont l'essence de nos organisations. Les Centraide doivent attirer du personnel et des bénévoles ayant les compétences et les aptitudes nécessaires et doivent leur fournir un environnement solidaire qui favorise et encourage la poursuite d'activités de perfectionnement professionnel. Les Centraide doivent également être des modèles d'inclusion, c'est-à-dire qu'ils doivent refléter la diversité ethnique et culturelle de leurs collectivités, et ils doivent se conformer aux normes éthiques les plus élevées en ce qui concerne la non-discrimination et l'anti-racisme.

Cette ambition peut être très difficile à réaliser dans un environnement caractérisé par la rareté des ressources et par la nécessité de faire des coûts de fonctionnement une petite proportion des revenus globaux, un défi qui s'avère assez particulier pour les petites organisations et celles qui ne font que démarrer. Toutefois, il est possible de parvenir à l'efficacité et l'efficience à un coût raisonnable grâce à une approche systématique en matière de gestion et si on fait soigneusement attention pour créer des processus automatisés en utilisant la technologie de l'information et les autres outils et ressources aisément accessibles.

En adoptant une approche fondée sur le principe de l'amélioration continue, et en prenant des décisions à partir de faits et de connaissances conformes à la mission de l'organisation, chaque Centraide peut bâtir la capacité de fonctionner avec succès de façon à répondre aux besoins de sa collectivité.

Les normes relatives aux opérations et à la gestion qui suivent décrivent les éléments essentiels de cette approche et de cette philosophie, et sont établies en suivant de près les Principes de management de la qualité élaborés par l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Ces normes créent un cadre qui relie ensemble et qui rend opérationnels tous les autres éléments des normes internationales; à remarquer que beaucoup de ces principes génériques d'opérations et de gestion sont également utilisés et analysés plus en détail dans d'autres sections de ce document.



Normes relatives aux opérations et à la gestion

7.1 L'accent mis sur la clientèle : Les Centraide dépendent largement de leurs clients pour obtenir leurs ressources indispensables et doivent par conséquent comprendre les besoins actuels et futurs de leur clientèle, satisfaire aux exigences de cette clientèle et s'efforcer de dépasser ses attentes. La nécessité de mettre l'accent sur le client et sur le service à la clientèle est un principe qui devrait s'étendre à tous les collaborateurs.

7.2 Le leadership : Les dirigeants de Centraide établissent une orientation et un objectif communs pour l'organisation conformément à la mission. Les dirigeants devraient créer et maintenir un environnement interne permettant aux gens de s'engager à fond dans la poursuite de la mission et des objectifs de l'organisation, en formulant une vision claire pour l'avenir, en inspirant aux gens un sentiment de loyauté et d'engagement et en encourageant l'innovation.

7.3 La participation des gens : Les gens (le personnel et les bénévoles) à tous les niveaux sont l'essence d'un Centraide, et leur pleine participation leur permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisation et de solidifier leur engagement. Grâce au travail d'équipe et à l'adoption d'approches multifonctionnelles, les Centraide sont accueillants, inclusifs et respectueux de la diversité et des différences. Le respect et la reconnaissance caractérisent les relations de Centraide avec le personnel et les bénévoles.

7.4 Une approche systémique en matière de gestion : Le fait de déterminer, de comprendre et de gérer des processus interreliés formant un système contribue à l'efficacité et à l'efficacité globales de Centraide et lui permet d'atteindre ses objectifs. L'intégration et l'orientation des processus clés ont pour effet d'accroître la stabilité, l'efficacité et l'efficacité de l'organisation.

7.5 Une amélioration continue : L'amélioration continue est un état d'esprit, et non un processus ou une activité, et elle exige que l'organisation soit prédisposée à toujours chercher les meilleures façons de faire les choses (peu importe qu'il s'agisse de petites choses) et qu'elle ne se contente jamais de l'approche présente en se disant que c'est la plus satisfaisante. Pour y parvenir, l'organisation doit encourager les gens à chercher des façons d'améliorer et d'innover dans leurs pratiques, être réceptive aux nouvelles idées et être ouverte au changement. L'amélioration continue doit être institutionnalisée au sein de l'organisation pour lui assurer le succès.

7.6 Une approche factuelle en matière de prise de décisions : Pour être efficaces, les décisions doivent être fondées sur l'analyse et la présentation de données et d'information afin de veiller à ce que les Centraide fonctionnent selon une approche axée sur le savoir au lieu que ce soit l'anecdote, l'exception ou le mythe qui l'emporte. Une approche factuelle, fondée sur une vision systématique de la gestion et secondée par une forte gouvernance, aide à éviter une dérive de la mission, empêche l'organisation de devenir réactionnaire et la maintient axée sur des objectifs à long terme plutôt que sur le gain à court terme.

7.1 L'ACCENT MIS SUR LA CLIENTÈLE

7.1.1 Identifier la clientèle et ses besoins : Déterminez qui sont les clients auxquels vous accorderez la plus haute priorité. Faites constamment de la recherche afin de comprendre leurs besoins et leurs attentes et utilisez ces connaissances pour la planification et la prise de décisions.

7.1.2 Établir un lien entre les objectifs et les attentes : Assurez-vous que les objectifs de l'organisation sont liés aux besoins et aux attentes de la clientèle de façon à ce que l'organisation soit réceptive et pertinente et non guidée par des priorités internes aux dépens de la satisfaction de la clientèle.

7.1.3 Augmenter la sensibilisation : Communiquez les besoins et les attentes de la clientèle dans toute l'organisation afin d'aider le personnel et les bénévoles à agir de façon adéquate. Faites du service à la clientèle une responsabilité de tout le personnel bénévole et rémunéré.

7.1.4 Évaluer la satisfaction : Mesurez la satisfaction de la clientèle à l'aide de processus officiels et informels, recueillez cette information centralement et servez-vous des résultats pour établir des priorités dans les problèmes et pour trouver des solutions.

7.1.5 Gérer les relations : Gérez les relations avec la clientèle de façon systématique en utilisant une approche de gestion des contacts pour tous les clients importants et en attribuant à une seule personne la responsabilité de coordonner toutes les interactions.

7.1.6 Adopter une approche équilibrée : Assurez-vous d'établir un certain équilibre entre la satisfaction des clients par opposition à celle des collaborateurs (comme les bénévoles, les employés, les organismes, les partenaires, les collectivités locales et la société tout entière). Même si l'intérêt porté à la clientèle est un important principe des Centraide, il faut faire la part des choses entre les besoins et les attentes des clients, et la mission et les contraintes d'ordre général en ce qui concerne les ressources. Nous ne pouvons pas être partout pour tout le monde.

7.2 LE LEADERSHIP

7.2.1 Créer une vision : Expliquez clairement, de façon précise et persuasive, ce que l'organisation aspire à devenir ou à réaliser. Cette manière de voir les choses devrait être répandue au sein de l'organisation et constamment utilisée pour orienter les mesures à prendre et établir les priorités. La vision devrait être inspirante pour l'avenir, être exigeante mais réalisable et être directement liée à la mission générale de l'organisation.

7.2.2 Fixer des buts ambitieux : Fixez, pour tous les domaines fonctionnels, un nombre limité de buts et d'objectifs de rendement réellement exigeants qui soient étroitement liés aux aspirations et à la stratégie générale. Les buts devraient être axés sur les résultats et les impacts (c.-à-d. les résultats qu'on obtient lorsqu'on fait les choses correctement par opposition au fait d'agir correctement), ils devraient comporter des jalons annuels pour permettre d'évaluer où on en est et ils devraient être à long terme.

7.2.3 Des valeurs communes : Encouragez l'adoption de valeurs communes pour guider l'organisation, en soulignant la nécessité d'être juste dans tout ce qu'on fait, et créez des modèles de comportement éthiques pour inspirer les gens à tous les niveaux de l'organisation.

7.2.4 Établir un climat de confiance et éliminer la peur : Le leadership doit être fondé sur la confiance et sur la volonté de créer un environnement qui encourage l'innovation et la créativité afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Les sanctions négatives et la peur ne doivent jamais être utilisées pour gérer le comportement des gens, et de toute façon elles s'avèreront sans tarder extrêmement contre-productives.

7.2.5 Encourager l'indépendance : Donnez aux gens les ressources, la formation et la liberté nécessaires pour leur permettre d'agir de leur propre chef d'une manière responsable. Utilisez la mission, la vision et les buts particuliers de l'organisation pour guider la portée du travail de chacun tout en tenant compte au plus haut point des besoins et des attentes de la clientèle.

Pratiques en matière d'opérations et de gestion



*Voir également 6 : *Réputation et relations* pour en savoir plus sur les clients et les relations.

7.2.6 Reconnaître les contributions : Soyez une source d'inspiration, encouragez les gens à faire une contribution et accordez-leur des marques de reconnaissance afin de renforcer les réalisations positives et de donner libre cours à l'innovation. Tant les employés que les bénévoles devraient être les bénéficiaires des programmes de reconnaissance.

7.3 LA PARTICIPATION DES GENS

7.3.1 Clarifier les rôles : Les gens ont besoin de comprendre l'importance de leur contribution et de leur rôle au sein de l'organisation, notamment en raison de l'évolution des priorités et des objectifs organisationnels avec le temps. Il serait bon en ce sens d'avoir des descriptions de tâches écrites, de discuter fréquemment de l'interaction entre le personnel et les bénévoles et de leurs rôles respectifs, et de bien informer les gens des nouvelles initiatives.

7.3.2 Éliminer les obstacles : Il faut encourager les gens à cerner les contraintes liées à leur rendement et à proposer des solutions ou des méthodes de rechange. Les dirigeants devraient chercher activement à cerner et à éliminer les obstacles au rendement.

7.3.3 Responsabilité et responsabilisation : Les gens acceptent la responsabilité collective des problèmes et leurs propres responsabilités à l'égard des solutions à y apporter; les dirigeants de Centraide encouragent cette attitude en clarifiant les rôles afin de montrer qu'il existe une interdépendance et en adhérant totalement aux pratiques en matière de leadership correspondant à la norme 7.2.¹⁸

7.3.4 Un travail d'équipe : Encouragez la collaboration et le travail d'équipe informels et structurés qui doivent être le moteur des activités de l'organisation. Une équipe est constituée d'un petit nombre de personnes qui ont des compétences complémentaires et qui sont engagées à l'égard d'un objectif, d'un rendement, d'une approche et de buts communs, dont elles se considèrent individuellement et conjointement responsables. Lorsque c'est possible et faisable, des équipes multifonctionnelles devraient être utilisées pour permettre une multitude de points de

vue et pour assurer une compréhension commune plus vaste du travail qu'effectue Centraide.

7.3.5 Encourager l'autoévaluation : Même si les évaluations de rendement faites en bonne et due forme à partir des descriptions de tâches écrites et des objectifs convenus sont un important outil d'évaluation et d'amélioration du rendement, les gens devraient aussi être encouragés à évaluer leur propre rendement par rapport à leurs buts et à leurs objectifs personnels et devraient pouvoir avoir l'occasion de montrer en quoi leurs propres buts soutiennent les objectifs généraux de l'organisation.

7.3.6 Le perfectionnement professionnel : Les Centraide encouragent activement les gens à rechercher les occasions d'améliorer leurs compétences, leurs connaissances et leur expérience, non seulement par rapport à leur rôle actuel au sein de l'organisation, mais dans le but de développer leurs aptitudes ou de pouvoir jouer d'autres rôles à l'avenir. Le perfectionnement professionnel de tout le personnel rémunéré et bénévole devrait faire partie intégrante des priorités de l'organisation et ne devrait pas être simplement laissé au hasard, lorsqu'on y songe, et être mis de côté lorsque les budgets sont épuisés.

7.3.7 Le partage de l'information : La gestion et le partage de l'information sont une fonction importante de Centraide, qui est axé sur la clientèle et pour qui l'efficacité et l'efficience sont primordiales. Les dirigeants devraient encourager les gens à se faire librement part de leurs connaissances et de leur expérience, non seulement au sein de l'organisation, mais également entre partenaires et autres organisations s'il y a lieu. En même temps, la vie privée et la confidentialité de l'information personnelle sont des enjeux importants, et toutes les politiques et lignes directrices en ce sens devraient être bien comprises et strictement respectées.¹⁹

7.3.8 Une communication ouverte : Les Centraide créent une culture d'ouverture et de confiance dans laquelle les gens peuvent ouvertement discuter des problèmes et des enjeux et collectivement analyser les idées et les solutions dans un environnement caractérisé par la responsabilité, le soutien et l'engagement mutuels.

¹⁸Voir également Pratique 6.3.1 : Responsabilisation

¹⁹Voir Pratique 4.5.4 Vie privée et confidentialité

7.4 UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE EN MATIÈRE DE GESTION

7.4.1 L'efficacité et l'efficacité : Les systèmes – qui consistent en des gens, des processus et une technologie – doivent être structurés pour qu'on puisse atteindre les objectifs de l'organisation de la façon la plus efficace et la plus efficace possible. Les systèmes devraient être efficaces au sens où ils permettent d'atteindre les résultats souhaités, comme la satisfaction de la clientèle, et efficaces au sens où ils exigent le moins de ressources possible et produisent le résultat à temps.

7.4.2 Comprendre les interactions : Une approche systémique en matière de gestion exige que l'on comprenne totalement l'interdépendance entre les processus inhérents au système afin de pouvoir coordonner et créer des interactions entre les gens, les clients et les processus (souvent avec l'appui de la technologie).

7.4.3 Intégrer les processus :   partir des interactions qui ont lieu, l'organisation doit pouvoir intégrer et orienter les processus qui permettront le mieux d'atteindre les résultats souhaités en structurant les approches qui harmonisent et intègrent les processus.

7.4.4 Intégrer les gens :   partir des normes 7.2, le leadership, et 7.3, la participation des gens, l'organisation peut permettre de mieux comprendre les rôles et les responsabilités qui permettent à chacun d'atteindre les objectifs communs, voir où il y a possibilité de coordination, de coopération et de collaboration et ainsi réduire les obstacles multifonctionnels et accroître l'enthousiasme et la volonté d'engagement.

7.4.5 Assurer la mise en place de ressources adéquates : Cherchez à comprendre les capacités organisationnelles et à établir les contraintes en matière de ressources avant d'agir afin de vous assurer que des ressources adéquates sont en place pour soutenir des systèmes propres à atteindre les objectifs hautement prioritaires. Si les ressources ne sont pas suffisantes, essayez de trouver des méthodes de rechange à la façon d'offrir les services ou songez à la possibilité de restructurer ce système afin d'éviter de nuire à l'efficacité générale ou à la réputation de l'organisation.

7.4.6 Définir et analyser les activités : Ciblez des activités particulières et définissez la façon dont elles devraient fonctionner à l'intérieur d'un système afin d'accroître la sensibilisation et la compréhension des gens, en prenant note en détail du fonctionnement de ces systèmes pour faciliter les changements parmi les gens ou les changements de responsabilité. Améliorez continuellement le système à l'aide de méthodes de mesure et d'évaluation des activités particulières.

7.4.7 La technologie : Saisissez l'importance de la technologie et la façon dont elle peut s'appliquer au travail des Centraide. Lorsque les ressources le permettent, utilisez la technologie là où elle sera la plus efficace pour améliorer la capacité et l'incidence de l'organisation.

7.5 UNE AMÉLIORATION CONTINUE

7.5.1 Une approche à l'échelle de l'organisation : Utilisez une approche homogène à l'échelle de l'organisation afin d'améliorer sans cesse son rendement en soulignant la nécessité de mesurer et d'évaluer systématiquement les systèmes et les processus.

7.5.2 Une formation structurée : Offrez aux gens une formation sur les méthodes et les outils à utiliser en vue d'une amélioration continue, en encourageant l'adoption de principes directeurs qui vont dans le sens du questionnement et de l'exploration et en créant une culture de responsabilité mutuelle.

7.5.3 Créer des objectifs : Améliorez sans cesse les produits, les processus et les systèmes en en faisant un objectif pour chaque personne au sein de l'organisation et soulignez l'innovation et la créativité au service de l'amélioration continue. Encouragez cette activité au moyen de discussions et de dialogues périodiques.

7.5.4 Fixer des buts : Fixez des buts et mettez en place des mesures pour assurer l'orientation et le suivi des améliorations continues sur le plan des changements apportés aux niveaux de services offerts à la clientèle ou à l'efficacité des processus, puis soulignez ces améliorations et leurs auteurs afin d'encourager les gens.



7.6 UNE APPROCHE FACTUELLE EN MATIÈRE DE PRISE DE DÉCISIONS

7.6.1 Gérer les connaissances : Assurez-vous que les données et l'information sont suffisamment précises et fiables et sont gérées efficacement au sein de l'organisation. Les données et l'information ne font partie du bagage de connaissances que lorsqu'on peut y avoir accès facilement et lorsqu'elles sont comprises par toutes les personnes au sein de l'organisation. La connaissance découle aussi du regroupement et du tri des données afin d'en éliminer les détails répétitifs ou superflus et d'aider à déterminer les tendances. Une telle analyse et interprétation des données sont indispensables quand vient le moment de prendre des décisions.

7.6.2 Diffuser les connaissances : Les données doivent être accessibles aux personnes qui en ont besoin pour qu'elles possèdent véritablement les connaissances et prennent des décisions éclairées. Utilisez la technologie pour structurer l'information et la rendre accessible au personnel et aux bénévoles.

7.6.3 Analyser les données et l'information à l'aide de méthodes valides : Non seulement les données doivent être valides, mais les méthodes utilisées pour les analyser et les interpréter doivent également l'être. L'interprétation et même la présentation sont des étapes importantes dans l'élaboration de l'information si on veut prendre des décisions éclairées au sein de l'organisation.

7.6.4 Utiliser les connaissances : Prenez des décisions et agissez après avoir analysé les faits, en laissant jouer une part d'expérience et d'intuition, plutôt que de procéder à partir de connaissances partielles, de faits incomplets, d'opinions, d'anecdotes ou de mythes. Cherchez à comprendre les enjeux au niveau du processus ou du système afin de surmonter l'inertie (c'est toujours ainsi que nous avons procédé) et de veiller à ce que les décisions soient fondées et transparentes. Cette approche disciplinée convient aussi à l'examen et à la remise en question des décisions lorsque c'est nécessaire, car l'information et les facteurs pris en compte à l'origine sont alors clairement compris.

Glossaire des termes de Centraide

Cette section est un guide complet des termes utilisés dans les Centraide de par le monde. Beaucoup de ces termes apparaissent dans ce document-ci; toutefois, d'autres ne s'y trouvent pas, mais sont malgré tout définis ici parce qu'ils représentent un concept clé souvent rencontré lorsqu'on travaille au sein d'un Centraide. (On remarquera que certains termes anglais peuvent être rendus de diverses façons en français et qu'ils ne sont pas forcément toujours traduits de la même manière, car tout dépend du contexte. NDT)

Administration, gardien, écoute et conseil (Stewardship) : Responsabilité de gérer et de superviser correctement les actifs ou les atouts appartenant à d'autres.

Agent affecté à l'éthique (Ethics officer) : Personne-ressource désignée par le conseil pour aider les bénévoles, les employés et le public à déterminer la bonne chose à faire dans des situations difficiles. Cette personne est chargée d'intégrer l'éthique de Centraide dans les prises de décisions à tous les niveaux.

Analyse du point de service (Touch-point analysis) : Approche qui permet de déterminer les points de contact et d'interaction réels entre un Centraide et ses auditoires cibles.

Aspiration (Aspiration) : Un désir ou une ambition de réaliser quelque chose, d'atteindre un but.

Atouts communautaires (Community assets) : Toutes les ressources qui ajoutent de la valeur à la collectivité (p. ex., financières, humaines, politiques, économiques, environnementales, sociales et culturelles).

Auditoire cible (Target audience) : Segment de marché ou groupe que le Centraide a décidé d'aider et vers

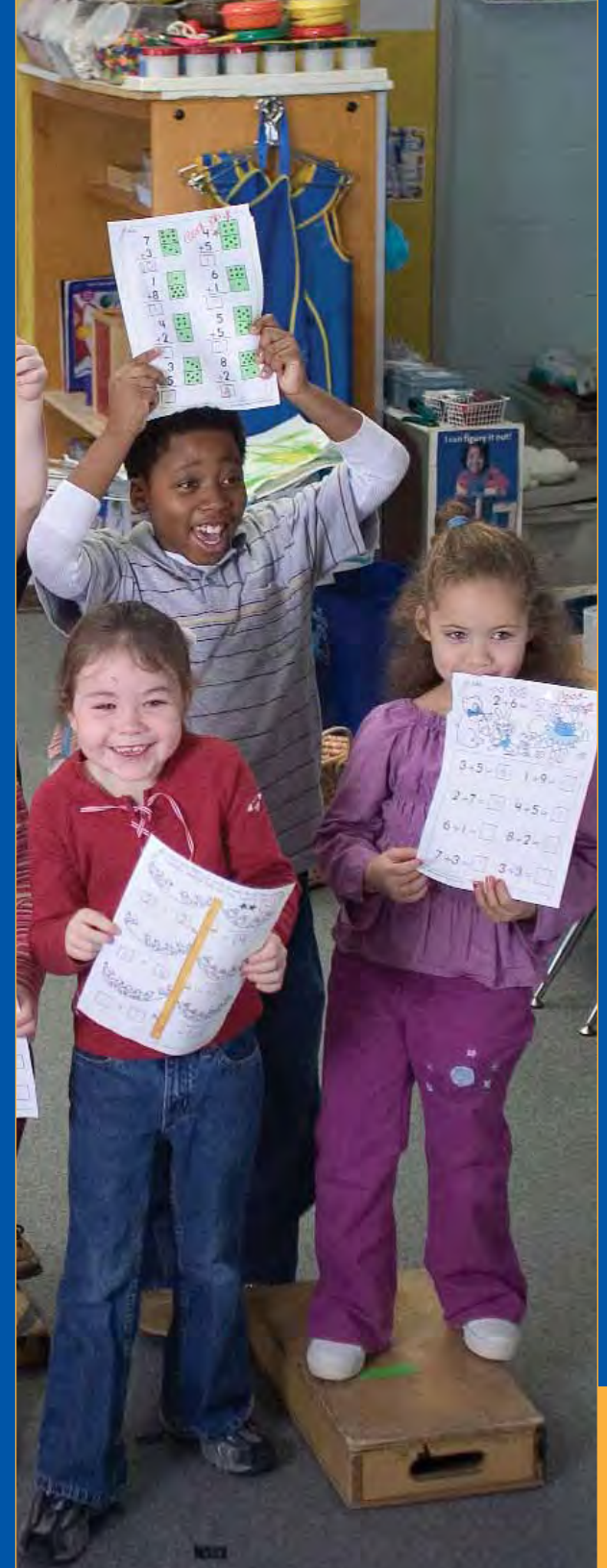
lequel il dirige ses activités de marketing, déterminées en réponse à la question : de qui l'avenir dépend-il?

Bénévole (Volunteer) : Personne qui donne librement de son temps et de ses talents à une cause plus grande qu'elle sans attendre de dédommagement.

Budget (Budget) : Liste, poste par poste, du montant de tout le soutien et de toutes les recettes que l'organisation prévoit recevoir, accompagnée d'une liste de tous les coûts qui devraient être assumés et de toutes les dépenses qui devraient être engagées au cours d'un exercice financier. Cette liste est ensuite approuvée à titre d'autorisation générale des dépenses.

Cadres ou représentants délégués (Loaned executives, loaned representatives) : Professionnel ou personnel détaché par des employeurs pour une affectation temporaire à un projet de Centraide, habituellement des directeurs des comptes durant la campagne de financement annuelle.

Campagne (Campaign) : Effort de financement intensif limité dans le temps pour répondre à un but financier particulier.



Glossaire des termes

Causes profondes (Root causes) : Conditions ou actions sous-tendant les besoins et les problèmes communautaires et faisant en sorte qu'ils surgissent ou qu'ils empirent. Même si les Centraide abordent les problèmes directement de façon à leur trouver un remède (c'est-à-dire combattent la faim en donnant à manger aux familles démunies), si on veut faire de réels progrès par rapport à ces problèmes, on doit se pencher sur les causes profondes ou sur les conditions communautaires (c'est-à-dire ce qui fait que ces familles souffrent de la faim). Les causes profondes peuvent être, par exemple, le peu d'emplois ou de compétences professionnelles ou le manque d'accès à une nourriture adéquate). Chercher à déterminer les causes profondes est un principe fondamental du travail de Centraide.

Centraide (United Way, United Way organization) : Un Centraide est une organisation bénévole sans but lucratif affilié au mouvement Centraide, qui dirige et soutient, en y participant, les efforts communautaires collectifs et inclusifs visant à bâtir la capacité et à mobiliser des ressources en vue d'améliorer la vie des gens et de créer un changement social positif à long terme dans les collectivités locales. Les Centraide encouragent et promeuvent la philanthropie et le bénévolat; ils doivent rendre compte aux donateurs de la façon dont ils utilisent les contributions, et à la collectivité des résultats atteints.

Centre de bénévolat (Volunteer centre) : Service qui promeut et montre les avantages du bénévolat dans une collectivité. Il met souvent en contact les gens qui désirent faire du bénévolat avec les organismes communautaires qui ont besoin d'aide, et il soutient les bénévoles et la gestion des bénévoles grâce à des programmes de formation et autres programmes éducatifs.

Client, clientèle (Customer) : Le terme « client » ou « clientèle » est utilisé ici pour décrire tout organisme ou toute personne, et par extension la collectivité, qui bénéficie ou qui est appelée à bénéficier du travail des Centraide. Il s'agit des ONG, du gouvernement ou de ses organismes et de diverses entités donatrices comme des sociétés ou des particuliers ainsi que des bénéficiaires des programmes et des services.

Code de déontologie (Code of ethics) : Système de normes consignées par écrit dictant la conduite éthique. Un guide en milieu de travail pour soutenir la prise de décisions au jour le jour.

Coercition (Coercion) : Être forcé de faire quelque chose contre son gré en raison d'une menace explicite ou implicite. Dans le contexte de Centraide, la coercition a habituellement à voir avec le fait que les donateurs et les bénévoles seraient ou se sentiraient forcés de faire une contribution ou de participer à la campagne de financement. Dans une situation de coercition, les personnes subissent, ou craignent de subir, des répercussions négatives ou qu'on leur refuse des récompenses par suite de leur non-participation. Les Centraide interdisent absolument la coercition sous toutes ses formes.

Collaborateur (Stakeholder) : Toute personne ou tout groupe qui a un intérêt, soit directement ou indirectement, dans les activités d'un Centraide. Il peut s'agir, sans s'y limiter, de donateurs, de bénévoles, de bénéficiaires de l'aide, d'organismes partenaires, de membres du gouvernement et d'autres organismes communautaires. Les collaborateurs peuvent varier d'une situation à une autre.

Collectivité (Community) : Groupe de personnes unies par des intérêts communs et une volonté semblable d'agir, habituellement dans le contexte d'une région géographique donnée.

Communautés d'intérêt (Communities of interest) : Gens unis par des intérêts communs, par un emplacement géographique ou par des caractéristiques culturelles ou démographiques et qui ont une volonté commune d'agir sur un enjeu particulier. Souvent définies comme un sous-ensemble d'une communauté plus vaste.

Conflit d'intérêts (Conflict of interest) : Un conflit entre les intérêts publics et privés de quelqu'un dans un poste officiel résultant en un gain personnel ou en une perception d'influence ou d'avantage injustifié. En voici des exemples : des membres du personnel ou du conseil d'administration, ou des bénévoles, faisant affaire avec des membres de leur famille pour le compte de l'organisation; des membres du personnel ou du conseil d'administration, ou des bénévoles, donnant ou acceptant des cadeaux ou des faveurs d'une personne ou d'une entité

ayant une relation d'affaires ou de bienfaisance avec l'organisation; des membres du personnel ou du conseil, ou des bénévoles, ayant un intérêt financier dans une entreprise qui fournit du matériel ou des services à l'organisation; l'embauche d'un membre d'une famille dont le poste relèverait directement d'un autre membre de la famille.

Contribution en nature (In-kind Contribution) :

Contribution de biens ou de services plutôt que d'argent ou de biens à valeur accrue. On parle aussi de cadeau en nature.

Contrôles internes (Internal controls) : Politiques et procédures adoptées par un organisme dans le but : 1) de protéger ses ressources du gaspillage, de la fraude et de l'inefficacité; 2) d'assurer l'exactitude et la fiabilité des données comptables et opérationnelles; 3) de garantir l'observation des politiques; 4) d'évaluer le niveau de rendement de toutes les unités organisationnelles.

Convention de licence d'utilisation de marque (Trademark licensing agreement) :

Modalités juridiques en vertu desquelles les Centraide peuvent utiliser les marques collectives d'adhésion, les marques de commerce et les marques de service de United Way of America ou de United Way International, y compris, sans s'y limiter, le nom de « Centraide ». La convention de licence définit les territoires de sollicitation et de service en les répartissant en régions géographiques.

Culture (de l'organisation) (Culture) : Caractère d'un Centraide composé de valeurs, de normes, de principes opérationnels, de mythes et d'antécédents. Les indicateurs de la culture, qui révèlent collectivement la personnalité de l'organisation, sont les suivants : le style de leadership, les modes de communication, les styles de prise de décisions, l'utilisation de l'information, les normes et les attentes en matière de rendement, les normes et les comportements, les symboles, etc.

Défense des droits, action sociale, défense d'une cause, défense des intérêts, action revendicatrice, revendication, promotion des intérêts (Advocacy) : Efforts faits pour influencer l'opinion publique ou l'élaboration des politiques grâce à diverses formes de commu-

nication persuasives s'adressant à des auditoires clés, y compris le gouvernement, des particuliers, des entreprises, des organismes sans but lucratif et le grand public.

Désignations, dons désignés (Designations, designated gifts) : Un don qui comprend une restriction particulière faite par le donateur-investisseur quant à l'utilisation des fonds (habituellement dirigés vers un organisme ou une cause en particulier), qui doit être respectée par le bénéficiaire. On parle aussi de don selon le choix du donateur, de don restreint ou de don dirigé.

Développement de la conscience communautaire, bâtir la collectivité ou un esprit de corps (Community building) :

Les Centraide croient qu'il faut que tout le monde travaille ensemble pour régler efficacement les problèmes communautaires. Ils accordent de l'importance à tous les points de vue, peu importe l'appartenance politique, la religion, la race, la classe ou l'ethnicité, et ils s'efforcent de faire appel à tout le monde en vue de la création d'une vision communautaire partagée. Centraide travaille avec de nombreux partenaires – monde des affaires, organismes de service direct, autres organismes sans but lucratif, gouvernement, particuliers, universités, médias et autres – pour aider la collectivité à répondre à ses besoins les plus urgents. Voir également Incidence communautaire.

Développement économique communautaire (Community economic development) :

Processus à long terme d'investissement, de construction ou autre activité dirigé par les résidents en vue d'améliorer la santé et la vitalité économique de la collectivité.

Dirigé par des bénévoles (Volunteer led) : Les bénévoles dirigent l'organisation et prennent part à toutes les décisions importantes en veillant à ce que l'organisation soit représentative de la collectivité, de ses besoins et des aspirations de ses citoyens.

Distribution des fonds (Fund distribution) : Processus de distribution d'un ensemble de fonds donnés à un organisme de bienfaisance ou à des programmes locaux en fonction des priorités communautaires et d'un système d'évaluation et de mesure des résultats des programmes. On parle également d'« allocations »; il s'agit de l'activité d'établissement de subventions des Centraide.



Glossaire des termes

Distribution des promesses de don (Pledge distribution) : Paiement des dons aux bénéficiaires ultimes (habituellement des fédérations ou des organismes désignés ou d'autres Centraide) moins les frais administratifs ou de traitement.

Diversité (Diversity) : Différences entre des groupes de personnes et des gens fondées sur des facteurs qui peuvent comprendre, sans s'y limiter, l'ethnicité, la race, la couleur, la situation socioéconomique, le sexe, les handicaps, la langue, la religion, l'orientation sexuelle et la région géographique.

Don désigné (Restricted gift) : Stipulation par un donateur-investisseur, temporaire ou permanente, précisant l'utilisation d'une contribution.

Don planifié (Planned giving) : Méthode de collecte de fonds à partir de dons substantiels faits sous forme de legs testamentaire, d'assurance-vie et de rente de bienfaisance qui sont souvent, mais pas toujours, planifiés comme des dons au moment de la mort du donateur-investisseur.

Don (Donation) : Transfert volontaire d'argent à un organisme de bienfaisance reconnu sans chercher à rien obtenir en retour. On parle également de cadeau ou de contribution.

Donateur (Donor) : Personne faisant une contribution, financière ou en nature, à un organisme de bienfaisance. Voir également Investisseur.

Données démographiques (Demographics) : Description des traits extérieurs qui caractérisent un groupe de personnes, comme l'âge, le sexe, la nationalité, la situation de famille, le niveau de scolarité, l'occupation ou le revenu.

Effet ou impact (Outcome) : Effet à plus ou moins long terme de l'action menée. On désigne du nom d'impact un effet à long terme.

Efficacité (Effectiveness) : Mesure de production d'un résultat, en particulier le résultat souhaité ou escompté, qui évalue la réussite dans l'atteinte de ce résultat, tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Un processus peut

être efficace sans être particulièrement efficient s'il utilise des ressources considérables pour parvenir aux résultats souhaités.

Efficience (Efficiency) : Mesure de production d'un résultat qui est étroitement liée à l'efficacité, mais qui évalue également le coût de production du résultat sur le plan des intrants et des ressources requises, ou la vitesse à laquelle le résultat est atteint (rapidité d'exécution, respect des délais, moment opportun). L'efficience suppose habituellement un haut degré d'efficacité.

Engagement communautaire, participation communautaire, faire appel à la collectivité, s'adjoindre la collaboration du milieu, des gens, solliciter la collaboration (Community engagement) : Encouragement des membres de la collectivité à prendre part aux activités qui améliorent la vie de leur milieu et qui contribuent à établir et à atteindre une vision commune de l'avenir.

Éthique, déontologie (Ethics) : Système de principes moraux dictant la conduite à suivre par une personne ou par un groupe.

Éthique de la participation au mouvement Centraide (System citizenship) : Droits, privilèges et responsabilités collectives des membres au sein du système de Centraide.

Évaluation communautaire (Community Assessment) : Effort entrepris pour évaluer et comprendre les aspirations, les enjeux et l'état actuel de la situation dans un milieu. L'évaluation peut porter sur les buts, les atouts, les défis et les besoins.

Exigences d'adhésion (Membership requirements) : Il s'agit des exigences particulières auxquelles chaque Centraide doit se conformer et qu'il doit observer afin de pouvoir devenir membre en règle de United Way International ou d'un Centraide à l'échelle nationale.

Expérience liée à l'image de marque (Brand experience) : Expérience et interaction d'un client par rapport à une image de marque (p. ex., par l'entremise des communications, de la publicité, des sites Web, des événements, des transactions et des relations avec les personnes qui travaillent pour Centraide ou pour le compte de l'organisa-

tion). Une expérience positive liée à l'image de marque crée un environnement dans lequel le client est entouré d'éléments favorables caractéristiques de la marque.

Fiduciaire (Fiduciary) : Personne, société ou association détenant des actifs pour une autre partie, souvent investie de l'autorité et de l'obligation légales de prendre des décisions concernant les questions financières pour le compte de l'autre partie.

Fonction administrative stratégique (Strategic back office) : Fonctions qui fournissent un soutien opérationnel pour les activités administratives centrales d'un Centraide : engagement communautaire, stratégies visant à avoir une incidence, développement et investissement des ressources.

Fonds communautaire (Community fund) : Méthode par laquelle Centraide met en commun les fonds donnés de façon à ce qu'ils puissent être investis par les bénévoles du milieu dans des stratégies et des solutions susceptibles d'avoir une incidence sur la collectivité; le choix de l'investissement se fait en fonction des besoins et de l'urgence de chaque stratégie particulière. Voir également Distribution des fonds.

Fonds de dotation (Endowment) : Fonds établi pour fournir des revenus en vue du maintien en place d'un organisme sans but lucratif. Les fonds de dotation sont généralement établis sous forme de dons désignés faits par des donateurs-investisseurs, et leur usage doit se limiter aux buts originalement fixés par ces donateurs-investisseurs, par exemple que le capital ne soit pas utilisé.

Gestion de l'image de marque (Brand management) : Gestion des atouts tangibles et intangibles d'une image de marque. Pour ce qui est de Centraide, les atouts tangibles sont liés à l'expérience du client (voir Expérience liée à l'image de marque et Valeur ajoutée propre au mouvement Centraide) et les atouts intangibles ont trait aux rapports affectifs qui découlent de l'expérience, de l'identité, de la communication et des interactions avec les gens qui travaillent pour Centraide ou pour le compte de l'organisation.

Gestion de la relation avec la clientèle (Customer Relationship Management) : Stratégie et processus, soutenus par la technologie, visant à assurer la loyauté de la clientèle. La gestion des relations avec la clientèle permet à un organisme de trouver des clients, de les différencier en fonction de leurs besoins, de leurs comportements et de leurs valeurs, d'interagir avec eux et de personnaliser certains aspects des produits ou des services afin de répondre à leurs besoins.

Gestion du risque (Risk management) : Technique permettant de déterminer, de réduire et de prévenir les pertes accidentelles dans un organisme par laquelle on prévoit ou prédit les résultats futurs éventuels, par exemple, en mettant en oeuvre des mesures de sécurité, en achetant un produit d'assurance ou en évitant les activités présentant un risque trop élevé.

Gouvernance (Governance) : L'acte d'établir l'orientation de l'organisme, de trouver les ressources nécessaires (p. ex., humaines, financières, relationnelles) et d'assurer la surveillance des programmes, des finances, de la conformité juridique et des valeurs.

Identité de l'image de marque (Brand identity) : Expression extérieure de l'image de marque, y compris son nom et son apparence visuelle. L'identité de l'image de marque est le moyen fondamental pour l'organisation de se faire reconnaître auprès des consommateurs, et elle symbolise sa différenciation par rapport aux concurrents.

Identité visuelle (Visual identity) : L'apparence que prend une marque (p. ex., son logo, sa typographie et son emballage). Voir également Image de marque.

Image de marque, image (Brand, Brand image) : L'image de marque est le statut d'une relation obtenu grâce à l'importance que celle-ci revêt dans la vie des usagers du symbole qu'elle représente. Il s'agit d'une combinaison d'attributs tangibles et intangibles symbolisés par la notion de marque, qui, si elle est bien gérée, crée de la valeur et exerce une influence. L'apparence visuelle de la marque est souvent représentée par le logo de l'organisation.



Glossaire des termes

Incidence communautaire (Community impact) :

Améliorer la vie des gens en mobilisant les collectivités afin de créer des changements positifs durables dans les conditions du milieu. Caractérisée par la volonté de nombreux partenaires de créer une vision communautaire commune permettant de se pencher sur les causes profondes des enjeux sociaux auxquels on a accordé la priorité. Voir également Développement de la conscience communautaire.

Inclusion (Inclusiveness) : Moyen de favoriser la représentation et la participation de divers groupes.

Investissement communautaire (Community investment) :

Argent, gens, temps ou énergie pour soutenir un programme, une activité ou une initiative dans la collectivité.

Investisseur (Investor) : Personne faisant une contribution, financière ou en nature, en s'attendant à ce qu'il y ait un retour de son investissement sous forme de résultats mesurables dans la collectivité. On parle aussi d'investisseur-donateur ou d'investisseur communautaire.

Irrécouvrable, non recouvrable (Uncollectible) :

Promesses de dons de financement qui ne seront pas tenues en raison de mises à pied ou d'autres circonstances et qui devront être rayées.

Lettre de recommandations (Management letter) :

Lettre exclusive préparée en plus de la lettre d'opinion du vérificateur, qui décrit les secteurs, découverts durant la vérification, où il existe un potentiel d'amélioration des politiques et des procédures financières.

Mesure, évaluation des résultats (Output measurement) :

Suivi périodique et systématique afin de vérifier jusqu'à quel point différents groupes de gens reçoivent les avantages ou vivent les changements prévus. En anglais, on parle aussi de « outcome measurement ».

Mise en valeur du potentiel, bâtir la capacité

(Capacity building) : Augmenter la capacité des organismes d'exécuter leur travail avec succès en leur fournissant les ressources (formation, développement des compétences, développement organisationnel) qui peuvent les aider à être plus efficaces et plus efficaces.

Mission (Mission) : L'objectif primordial de l'organisation ou sa raison d'être (c.-à-d. ce qu'on fait, pour qui et en quoi ce travail rend l'organisation différente des autres).

Mobilisation des ressources, développement des ressources (Resource mobilization, resource development) :

Le fait de procurer les ressources nécessaires pour pouvoir mettre en oeuvre des stratégies ayant une incidence communautaire. Fréquemment, il s'agit de ressources financières (c'est-à-dire d'activités de financement), mais les termes peuvent aussi faire référence à la production et à l'acquisition de ressources autres que financières.

Mobiliser (Mobilize) : Inciter un groupe à passer à l'action ou à fournir les ressources pour le faire.

Mouvement (Movement) : Effort collectif d'un grand nombre de personnes pour tenter de réaliser quelque chose, en particulier une réforme politique ou sociale.

Mouvement de trésorerie (Cash flow) : Relevé de l'argent qui rentre et qui sort dans une organisation. Habituellement présenté sous forme de rapport qui indique toutes les sources d'argent et toutes les utilisations de cet argent.

Non partisan (Non-partisan) : Exercer des activités de politique publique et de défense des droits sans se joindre à un parti politique ou appuyer des politiciens en particulier. Ces activités doivent être centrées sur les besoins les plus pressants de la collectivité plutôt qu'être influencées par un programme politique donné.

Normes de vérification généralement reconnues (NVGR) (Generally Accepted Auditing Standards, GAAS) :

Ensemble de lignes directrices systématiquement utilisées par les vérificateurs dans leur travail de vérification des finances de tout genre d'organisme, afin d'assurer l'exactitude, l'homogénéité et la vérifiabilité des actes posés par les vérificateurs et de leurs rapports.

Obligation de rendre compte, obligation de rendre des comptes, responsabilité, responsabilisation (Accountability) :

Être publiquement responsable de la façon dont l'argent est dépensé et pour le travail qu'accomplit l'organisation en vue de réaliser sa mission et

d'offrir du soutien à la collectivité. Il s'agit d'un principe clé qui se retrouve partout dans le travail des organisations Centraide.

Opinion avec réserve (Qualified opinion) : Terme décrivant un genre d'opinion offerte par un vérificateur indépendant qui déclare qu'il a examiné les registres financiers d'une entité conformément aux normes de vérification généralement reconnues (NVGR) et, par suite de l'examen, estime que les registres financiers sont préparés conformément aux principes de vérification généralement reconnus (PVGR), sauf les réserves émises dans sa déclaration. Un exemple type d'une réserve serait la référence à l'incapacité de confirmer la valeur totale des dons en argent faits à l'organisation, qui n'ont pas été déposés dans les comptes.

Opinion sans réserve (Unqualified Opinion) : Terme décrivant un genre d'opinion offerte par un vérificateur indépendant qui déclare qu'il a examiné les registres financiers d'une entité conformément aux normes de vérification généralement reconnues (NVGR) et, par suite de l'examen, estime que les registres financiers sont préparés conformément aux principes de vérification généralement reconnus (PVGR), et qu'ils représentent adéquatement la situation financière de l'entité.

Organisme (Agency) : Une organisation qui offre des services de santé ou des services sociaux à sa clientèle.

Paramètres (Metrics) : Mesures du progrès et du succès. Les paramètres doivent être établis d'après des points de repère dans la collectivité et ils peuvent comprendre des résultats (le dénombrement des effectifs ou des unités de service); ils doivent également comprendre des effets ou des impacts (les résultats réels, c'est-à-dire les vies changées par suite des activités). Les ressources recueillies et dépensées pour un enjeu sont également de bons paramètres de faible niveau; toutefois, elles doivent être reliées aux effets ou aux impacts si on veut mesurer le rendement.

Partenaire (Partner) : Particuliers et organismes avec lesquels Centraide travaille afin d'avoir une incidence sur la collectivité. Le terme est généralement utilisé pour faire référence aux entités qui ne sont pas des investisseurs ou des donateurs mais qui offrent quelque chose d'autre (c.-

à-d. des programmes, une expertise, une technologie, des contacts, etc.). Le terme inclut, sans s'y limiter, les organismes que l'on définit habituellement comme organismes partenaires.

Philanthropie (Philanthropy) : Désir d'améliorer le bien-être matériel, social et spirituel de l'humanité, en particulier grâce à des activités de bienfaisance.

Plan stratégique (Strategic plan) : Document écrit qui mentionne l'ensemble des décisions intégrées qu'un Centraide a prises par rapport aux buts pluriannuels, et les stratégies pour les atteindre. Les décisions portent sur les enjeux prioritaires sur lesquels le Centraide se penchera, sur les segments de marché et les segments de donateurs-investisseurs qui seront pris pour cible ainsi que sur les ressources et les capacités opérationnelles requises.

Plan visant à avoir une incidence communautaire (Community impact plan) : Plan destiné à atteindre les résultats souhaités par rapport à un enjeu particulier. Il comprend les résultats souhaités, les objectifs, les stratégies, les étapes à franchir, les rôles et les ressources requises.

Portefeuilles d'investissement communautaire (Community investment portfolios) : Formuler des stratégies sous forme de solutions aux problèmes communautaires et les présenter de façon à ce qu'elles puissent être liées aux aspirations de la collectivité et des donateurs. Ces « portefeuilles d'investissement » devraient informer les gens des résultats à court et à long terme qui amélioreront leur vie et de l'incidence qu'auront ces résultats sur la collectivité, et ils devraient insister sur l'importance de l'enjeu ou du problème et de la solution proposée. Voir également Produits d'investissement.

Principes de comptabilité généralement reconnus (PCGR) (Generally Accepted Accounting Principles, GAAP) : Ensemble largement accepté de règles, de conventions, de normes et de procédures utilisées pour faire le compte rendu de l'information financière, tel qu'établi par l'autorité professionnelle en matière de comptabilité dans chaque pays.



Glossaire des termes

Produits d'investissement (Investment products) : Déclaration du résultat souhaité, c.-à-d. le changement qui se produirait grâce à la contribution d'argent, de temps ou d'autres ressources. Voir également Portefeuilles d'investissement communautaire.

Programme (Program) : Ensemble d'activités et d'ex-trants connexes attribués à des fins communes ou étroitement liées, combiné à un plan d'action afin d'atteindre un résultat quelconque.

Prospect, client ou donateur potentiel, éventuel (Prospect) : Client ou donateur potentiel ou éventuel.

Rapport annuel (Annual Report) : Un document produit chaque année pour fournir aux donateurs-investisseurs, actuels et éventuels, aux partenaires et au grand public de l'information sur les recettes, les dépenses, les activités et les réalisations de l'organisation.

Règlements (Bylaws) : Règles et règlements officiels adoptés par la gouvernance interne de l'organisation.

Renseignements sur les promesses de don (Pledge capture) : Collecte de renseignements sur les donateurs-investisseurs, montant du don et intention. Les renseignements sur les promesses de don sont habituellement recueillis sur support papier ou électroniquement.

Réserves (Reserves) : Fonds mis de côté en cas d'urgence ou d'autres besoins futurs.

Ressources (Resources) : Tous les actifs et atouts possibles qui peuvent être mis au service de la production de résultats favorables. Il peut s'agir de temps, d'argent, de gens, de connaissances, de talents, d'expertise, de biens, de services, de relations ou de technologie.

Résultat (Output) : Un avantage ou un changement particulier qu'une action délibérée vise à créer pour un ensemble déterminé de gens. Les résultats peuvent être définis à de multiples niveaux (p. ex., programme, système, collectivité). En anglais, on parle aussi de « outcome » en ce sens. Le mot output peut également se rendre par « extrant » en français lorsqu'il s'agit de don-nées concrètes.

Sans but lucratif (Non-profit) : Un organisme qui n'est ni commercial ni gouvernemental, mais qui est un organisme communautaire indépendant qui fonctionne sans intention de faire un profit. Toutes les recettes sont utilisées pour réaliser la mission de l'organisme sauf ce qui est nécessaire pour financer les opérations administratives raisonnables. Les actifs de l'organisme sont utilisés au profit de la collectivité et peuvent lui être retournés au moment de la dissolution. On parle aussi d'organisme de bienfaisance, d'organisme bénévole, d'organisme à but non lucratif ou d'organisation non gouvernementale (ONG).

Segment de la clientèle (Customer segment) : Voir également Segment de marché.

Segment de marché (Market segment) : Groupe de clients qui partagent les mêmes besoins et les mêmes valeurs et desquels on peut s'attendre qu'ils réagissent de la même façon au produit ou au service, et qui ont suffisamment de pouvoir financier pour être d'une importance stratégique pour l'organisation.

Segmentation (Segmentation) : Division des clients éventuels en segments de marché afin de personnaliser la communication, la relation et les efforts de marketing.

Sélection à des fins d'admissibilité (Eligibility screening) : Processus de Centraide visant à préqualifier un organisme communautaire à titre de bénéficiaire éventuel des investissements de l'organisation. Il vise à assurer la légitimité et la responsabilité de l'organisme et veille à ce que celui-ci fonctionne conformément à de solides pratiques de gestion sans but lucratif.

Service administratif (Administrative back office) : Fonctions fondamentales de soutien opérationnel requises de tout organisme, peu importe la nature de l'opération (p. ex., administration des ressources humaines, finances, technologie de l'information ou approvisionnement), qui peuvent être de bonnes candidates pour l'approvisionnement extérieur ou la centralisation.

Service direct (Direct service) : Services offerts directement aux personnes et aux familles.

Services préventifs (Preventative services) :

Services conçus pour aider les personnes et les familles à éviter les problèmes à long terme et à accroître la probabilité qu'elles vivent des vies productives et satisfaisantes.

Stratégie destinée à avoir une incidence communautaire (Community impact strategy) :

Approche utilisée pour cerner les causes profondes d'un enjeu.

Stratégie en vue d'un changement (Change strategy) :

Approche intégrée en matière de changement transformationnel qui comprend trois volets : 1) le contenu, ou ce qui doit changer; 2) les gens, c'est-à-dire la dynamique humaine qui influe sur le changement ou qui en fait partie; 3) le processus, ou la façon dont l'organisation produira les changements de contenu tout en transformant simultanément les gens et la culture.

Stratégie visant à avoir une incidence (Impact strategy) :

Approche visant à trouver les causes profondes d'un problème. Voir également Incidence communautaire.

Territoire de service (Service area) :

La région géographique au sein de laquelle une organisation Centraide fonctionne et donne de la valeur à une collectivité, telle qu'autorisée dans un contrat de licence ou un autre document administratif.

Traitement des promesses de don (Pledge processing) :

Ensemble des dons et déclaration des résultats au sein des campagnes et d'une campagne à une autre. Les activités comportent l'intégration avec les systèmes de paye, la réception et l'accusé de réception des dons, le dépôt des dons en argent et par chèque, l'exécution des transactions boursières et la déclaration des résultats.

Transfert électronique de fonds (Electronic Funds Transfer) :

Tout transfert de fonds (p. ex., paiement, collecte) qui est fait par voie électronique.

Transparence (Transparency) :

Ouverture et franchise à propos de la gouvernance, des opérations et des rapports financiers de Centraide. La transparence est nécessaire pour gagner la confiance des donateurs-investisseurs, des partenaires et du grand public.

Valeur ajoutée propre au mouvement Centraide

(Brand value proposition) : Promesse que représente une image de marque pour son auditoire cible, d'après les besoins que cet auditoire s'attend à ce que la marque satisfasse.

Valeurs (Values) :

Les valeurs sont des qualités ou des traits qui sont considérés comme précieux; ils représentent les croyances fondamentales sur lesquelles s'appuie un Centraide pour prendre ses décisions et ils définissent la façon dont les gens se comportent les uns vis-à-vis des autres.

Vérification interne (Internal audit) :

Examen des systèmes et des processus financiers par une entité indépendante dans le but de trouver les points forts et les points faibles dans les contrôles internes ou dans des procédures particulières. Voir également Vérification.

Vérification (Audit) :

Examen et vérification des registres financiers et des documents à l'appui par un expert-comptable indépendant, habituellement dans le but d'exprimer une opinion sur la justesse et l'exhaustivité d'un état financier. Voir également Vérification interne.

Vision (Vision) :

Énoncé de ce qu'un Centraide cherche ultimement à accomplir par suite de ses efforts – et de ce qu'il deviendra dans l'avenir. Par exemple, l'énoncé de vision de United Way International est d'être un leader mondial dans le domaine de la philanthropie intelligente et responsable et d'avoir une incidence dans les collectivités partout dans le monde.



Processus et participants

L'Initiative visant la création de normes internationales est le principal projet de l'entreprise destinée à accroître la capacité et l'efficacité des Centraide partout dans le monde afin qu'ils puissent être toujours davantage au service de leur collectivité et qu'ils puissent rendre les partenaires et les particuliers du monde entier plus aptes à atteindre leurs objectifs philanthropiques. C'est la **GE Foundation** qui a été le principal parrain de cette activité, tandis que **Philip Morris International** a offert une subvention pour aider à couvrir les coûts de la traduction, de la communication et de la participation et que **The Boeing Company** a fourni des fonds supplémentaires de mise en valeur du potentiel.

Les normes ont été créées grâce à un processus sans précédent qui a duré une année au cours de laquelle plus de 100 bénévoles et membres du personnel des organismes affiliés à Centraide et d'autres organismes dans le monde ont travaillé à élaborer, à revoir et à étudier en détail les ébauches. Les normes internationales sont fondées sur une forte tradition d'établissement de normes par les Centraide à l'échelle locale et nationale. On doit beaucoup, pour la planification et la recherche initiales, au **groupe de travail** composé de membres du personnel de United Way International, United Way of America et United Way of Canada-Centraide Canada. Un **comité de leadership** largement représentatif a quant à lui établi la portée du projet, a orienté le travail et a activement participé au processus d'élaboration des normes.

Des **groupes de référence** composés de spécialistes faisant partie du personnel rémunéré et bénévole de plusieurs pays ont été appelés à faire de la recherche sur les enjeux regroupés en huit thèmes différents, à élaborer le contenu et à créer l'ébauche initiale des principes et des normes. Ces documents de travail ont ensuite été assemblés avec d'autre documentation à l'appui dans une ébauche de présentation qui a été largement diffusée et examinée et qui a fait l'objet de discussions à une série de réunions et de forums internationaux organisés à cette fin à l'automne de 2005. À partir de cette rétroaction, et avec l'aide d'une petite équipe de cadres et de bénévoles, les normes proposées ont été réorganisées et remaniées afin de créer une ébauche finale des **Normes internationales pour les Centraide**. Le comité de leadership a ensuite confirmé la valeur des normes internationales et celles-ci ont été approuvées et avalisées par le **conseil d'administration de United Way International**.

L'enthousiasme, les connaissances et les idées de toutes ces personnes (et de leurs organismes parrains), et le temps qu'elles ont consacré, ont été grandement appréciés et il n'y a pas de doute que le vaste niveau de participation et d'engagement a grandement contribué au succès de cette entreprise.



Processus et participants

La section qui suit décrit les divers groupes de membres du personnel rémunéré et bénévole qui ont participé à l'initiative visant à créer les normes internationales, et précise leurs rôles respectifs :

CADRES DIRIGEANTS

Ont assuré la surveillance à un haut niveau du déroulement du projet

- **Christine James-Brown**
President & CEO, United Way International (Lead)
- **Brian A. Gallagher**
President & CEO, United Way of America

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration de United Way International a fourni des conseils et a encadré le projet. Voici les membres actuels de ce conseil :

- **James M. Bannantine**
Acumen Capital LLC, Columbia, Maryland
- **Teresa Hall Bartels**
President, Hallbart Holdings, LLC, Mundelein, Illinois
- **Arthur P. Bellis**
Principal, Bellis Enterprises, New York, New York
- **Robert Boucher**
President, Cirrus Management Training and Sailing Kingston, Ontario, Canada
- **Churchill G. Carey**
Community Consultant, San Juan, Puerto Rico
- **Edwin D. Fuller**
President & Managing Director, Marriott International, Inc., Washington D.C.
- **Barbara B. Gattorn**
Senior Advisor to the President, Detroit Regional Chamber, Detroit, Michigan
- **Joe L. Howard**
President & CEO, Argent Management Co., Cornelius, North Carolina
- **Ku-Hyun Jung**
President, Samsung Economic Research Institute, Seoul, Korea
- **John C. Long**
Vice President, Corporate Affairs, The Hershey Company, Hershey, Pennsylvania
- **Jon D. Love**
President, Pitney Bowes Government Solutions, Lanham, Maryland

- **Larry Macdonald**
Chairman & CEO, Point Energy, Ltd., Calgary, Alberta, Canada
- **Bill Matassoni**
VP and Director, Boston Consulting Group, New York, NY
- **Tim McMains**
President, Wylie Quixote Ltd, Auckland, NZ
- **Roberto E. Santa Maria**
Partner, PricewaterhouseCoopers, LLP, San Juan, Puerto Rico
- **Herbert Orji**
Chairman of the Board & CEO, Summa Guaranty & Trust Co, Lagos, Nigeria
- **Raju Panjwani**
Founder & CEO, Epitome Global Services, New York, NY
- **Jayesh A. Parekh**
Chairman, MobiApps Holdings Pte. Ltd., Singapore
- **Steve Richardson - (Chair)**
Sr. Vice President and Chief Talent Officer, American Express Company, New York, New York
- **Karl B. Rodney**
Publisher & Editor in Chief, Carib News, New York, NY
- **Ramón Sosa-Mirabál**
Director External Relations & Communication, Petrobras Energía, Venezuela, Caracas, Venezuela
- **Barbara J. Stonebraker**
Senior Vice President, (Retired), Cincinnati Bell, Cincinnati, Ohio
- **Jorge A. Uribe**
President Latin America, Procter and Gamble, Caracas, Venezuela
- **Cornel Williams**
Chief Financial Officer, International Capital & Management Co., St. Thomas, U.S. Virgin Islands

COMITÉ DE LEADERSHIP

Composé de 10 à 15 membres du personnel rémunéré ou bénévole supérieur de United Way International, oeuvrant à titre de membres et de collaborateurs de l'organisation, le comité du leadership a joué un rôle consultatif central dans le cadre du projet de création des normes internationales de Centraide. Toutes les régions y étaient représentées et les membres avaient une diversité de compétences et d'expériences à offrir.

Du conseil d'administration de United Way International

■ **Robert Boucher**

United Way International Board of Directors, representing Centraide Canada - United Way of Canada, Kingston ON

■ **Tim McMains**

United Way International Board of Directors, Chair of Member Services Committee, Santa Barbara CA

De la région de l'Asie-Pacifique

■ **Des Blake**

Consultant, United Way Australia, Melbourne, Australia

■ **Gil Salazar**

Executive Director, Philippine Business for Social Progress (PBSP), Manila, Philippines

De la région d'Afrique

■ **Veronica Cronjé**

Executive Director, Vaal Region Community Chest, South Africa

■ **Emmanuel Okereke**

Vice President, United Way Nigeria, Lagos, Nigeria

De l'Europe et du Moyen-Orient

■ **Cristiana Daianu**

Board Member, United Way of Romania, Bucharest, Romania

De l'Amérique latine et des Antilles

■ **Alvaro Casserly**

Chairman of the Board, United Way of Jamaica, Kingston, Jamaica

■ **Maria del Rosario Sintes**

Directora Ejecutiva, Dividendo por Colombia, Bogota, Colombia

De l'Amérique du Nord

■ **Lynne Mulder**

Centraide Canada - United Way of Canada Board Member, Red Deer, Alberta

■ **Brian Lachance**

Chief of Staff, United Way of America, Alexandria, Virginia

GROUPE DE TRAVAIL

Les membres du personnel de United Way International, United Way of America et United Way of Canada – Centraide Canada ont joué un rôle inestimable en donnant des conseils, en planifiant et en soutenant l'Initiative visant la création des normes internationales.

■ **Larry Gemmel**

Project Manager, Global Standards Initiative (Lead)

■ **Rick Belous**

Vice President Research, UWA

■ **Greg Berzonsky**

Vice President Member Support & Development, UWI

■ **Karen Brunn**

Director Performance Research, UWA

■ **Barbara Edmond**

Vice President Best Practice Exchange, UWA

■ **Ken Euwema**

Director Financial Accountability, UWA

■ **Debbie Foster**

Executive VP for Strategic Alliances & Inclusion, UWA

■ **Susan Gilmore**

Vice President Membership Accountability, UWA

■ **Eva Kmiecic**

Senior Vice President, Strategic Management, UWC-CC

■ **Ana Maria Moran**

Vice President Resource Development, UWI

■ **Jenny Palazio**

Director Membership Accountability, UWA

■ **Leila Roberts**

Vice President Special Programs, UWI

■ **Wil Vargas**

Director Knowledge Management, UWA



Processus et participants

GROUPES DE RÉFÉRENCE

Des *groupes de référence* spéciaux ont été formés pour créer et élaborer l'ébauche initiale des normes en détail dans chacun des domaines d'activités que nous avons déterminés, à l'aide d'un modèle commun. Les groupes de référence étaient composés des membres du groupe de travail, d'autres membres du personnel de UWI ou de UWA, de membres du personnel ou de bénévoles des groupes affiliés à UWI et de spécialistes de l'extérieur selon le cas.

Responsabilité financière, transparence et établissement de rapports

- **Russy Sumariwalla**
former UWI President, Medford OR, USA (Lead)
- **Elizabeth Boris**
Director, Center on Nonprofits and Philanthropy, The Urban Institute, Washington, DC, USA
- **Karen Brunn**
Director Performance Research UWA, USA
- **Alvaro Casserly**
Chair, United Way of Jamaica, Kingston, Jamaica
- **Benedict Cheong**
CEO, Community Chest of Singapore
- **Ken Euwema**
Director of Financial Accountability, UWA, USA
- **Richard Larkin**
Senior Manager, Assurance, BDO Seidman LLP, Bethesda MD, USA
- **Gordon McDonald**
CEO, UBUNTU Community Chest, Durban, South Africa
- **Warren Olson**
Director Finance and Operational Services, United Way of the Lower Mainland, Burnaby BC, Canada

- **Raju Panjwani**
Chairman, Epitome Global Services, New York NY, USA
- **Gil Salazar**
Executive Director, Philippine Business for Social Progress (PBSP), Manila, Philippines
- **Larry Gemmel**
Project Manager, Global Standards Initiative

Gouvernance, vie privée et éthique

- **Brian Lachance**
Chief of Staff, UWA, Alexandria VA, USA (Lead)
- **Marla Bobowick**
Vice President of Products, BoardSource, Washington USA
- **Carol Burger**
President and CEO, United Way, Jackson, Mississippi
- **Amy Coates Madsen**
Program Director, Standards for Excellence Institute, Baltimore MD
- **Cristina Daianu**
Board Member, United Way of Romania, Bucharest
- **Mel Gill**
President, Synergy Associates, Ottawa ON Canada
- **Robert Kelley**
Convener, Johannesburg Community Chest, South Africa
- **Melissa Wolfe**
Director of Governance, United Way of America, USA
- **Larry Gemmel**
Project Manager, Global Standards Initiative

Leadership communautaire et engagement bénévole

- **Frank Donaghue**
President & CEO, Afterschool All-Stars, Los Angeles, CA USA (Lead)
- **Bob Boucher**
Director, United Way International, Kingston ON Canada
- **Veronica Cronjé**
Executive Director, Vaal Region Community Chest, Sasolburg, South Africa
- **Marlene Deboisbriand**
President, Volunteer Canada, Ottawa ON Canada
- **Debbie Foster**
Executive VP for Strategic Alliances & Inclusion UWA, Alexandria VA USA
- **Aaron Myers**
Director of Community Partnership and Development, United Way of Essex and West Hudson, NJ, USA
- **Larry Gemmel**
Project Manager, Global Standards Initiative

Incidence communautaire et évaluation

- **Gloria Pace King**
President, United Way Central Carolinas, USA (Lead)
- **Christine James-Brown**
President & CEO, United Way International
- **Janet Butler**
President, United Way of Ghana
- **Benedict Cheong**
CEO, Community Chest of Singapore
- **Jody Kretzmann**
Research Associate Professor, Institute for Policy Research, Northwestern University, Evanston, IL, USA
- **Aaron Myers**
Director of Community Partnership and Development, United Way of Essex and West Hudson, NJ, USA

- **Agnieszka Naumiuk**
Regional Director, United Way International
- **Angela Vanegas**
Latin America External Relations, Procter & Gamble Industrial, SCA
- **Leila Roberts**
Vice President Special Programs, United Way International

Mobilisation des ressources

- **Ana Maria Moran**
Vice President Resource Development UWI (Lead)
- **Wen-Liang Chen**
Deputy Secretary-General, United Way of Taiwan
- **Veronica Cronjé**
Executive Director, Vaal Region Community Chest
- **Meghan Miller Doran**
Assistant Vice-President & Development Officer, United Way of the Bay Area, San Francisco CA
- **Mary Grim**
Lead Manager, National Corporate Leadership, UWA
- **Amelia Jones**
CEO, Community Chest of the Western Cape, South Africa
- **Tracy Nilles**
Vice President, National Corporate Leadership, UWA
- **Emmanuel Okereke**
Vice President, United Way Nigeria
- **Gil Salazar**
Executive Director, Philippine Business for Social Progress
- **Joyce Wilbur**
Director of Major Giving, United Way International
- **Larry Gemmel**
Project Manager, Global Standards Initiative



Processus et participants

Identité, image et réputation

- **Christine James-Brown**
President & CEO, United Way International (Lead)
- **Maria Elena Lampaya**
VP of Communications, Fondos Unidos de Puerto Rico
- **Heather Leembruggen**
Vice President & Director, United Way Australia
- **Grace Li**
Fund Development Coordinator, United Way of the Texas Gulf Coast
- **Bill Matassoni**
Director, United Way International
- **Emmanuel Okereke**
Vice President, United Way Nigeria
- **Elsabe Ras**
Chairperson, Vaal Region Community Chest
- **Cynthia Round**
Executive Vice President Brand Strategy & Marketing, United Way of America
- **Leila Roberts**
Vice President Special Programs, United Way International

Opérations et gestion

- **Des Blake**
Management Consultant, Melbourne, Australia (Lead)
- **Piotr Chadzynski**
Business Process Analyst, Boston, USA
- **Evelyn Barkhouse**
Director of Operations, United Way of Halifax Region, Halifax, Canada
- **Revin Panray Beeharry**
Chairman of the Board, United Way of Mauritius
- **Shibani Sachdeva**
Executive Director, United Way of Mumbai, India
- **Wil Vargas**
Director Knowledge Management, United Way of America, USA
- **Larry Gemmel**
Project Manager, Global Standards Initiative

Exigences d'adhésion minimale

- **Greg Berzonsky**
Vice President Member Support & Development UWI (Lead)
- **Rick Belous**
Vice President Research UWA
- **Alvaro Casserly**
Chair, United Way of Jamaica
- **Veronica Cronjé**
Executive Director, Vaal Region Community Chest
- **Susan Gilmore**
Vice President Membership Accountability, UWA
- **Eva Kmiecic**
Senior Vice President, United Way of Canada – Centraide Canada
- **Viola Mukasa**
Board Member, United Way Uganda
- **Jenny Palazio**
Director Membership Accountability, UWA, USA
- **Maria del Rosario Sintes**
Directora Ejecutiva, Dividendo por Colombia
- **Larry Gemmel**
Project Manager, Global Standards Initiative

FORUMS DE PARTICIPATION RÉGIONAUX

Une série de forums et de réunions avec les groupes affiliés à United Way International ont eu lieu à l'automne 2005 pour présenter l'ébauche des normes élaborées au départ par les groupes de référence, et pour en discuter. Cet examen et cette rétroaction ont été des plus précieux dans la création des normes initiales; aussi tenons-nous à remercier les participants suivants.

Afrique

- **Revin Panray Beeharry**
United Way of Mauritius
- **Janet Butler**
United Way Ghana
- **Veronica Cronje**
Vaal Region Community Chest (South Africa)
- **Refiloe Joka-Serote**
Johannesburg United Way (South Africa)
- **Amelia Jones**
Community Chest of the Western Cape (Cape Town, South Africa)
- **Robert Kelley**
Johannesburg United Way (South Africa)
- **Gordon McDonald**
Ubuntu Community Chest (Durban, South Africa)
- **Viola Mukasa**
United Way Uganda
- **Aroo Naidoo**
Pietermaritzburg and District Community Chest (South Africa)
- **Emmanuel Okereke**
United Way Nigeria
- **Elsabe Ras**
Vaal Region Community Chest (South Africa)
- **Lorna Johnson**
Regional Director, Africa and Caribbean, UWI
- **Larry Gemmel**
Project Manager, Global Standards Initiative

Australie et Nouvelle-Zélande

- **Barbara Abley**
Director, United Way Geelong, Geelong, Victoria
- **Des Blake**
Consultant, United Way Australia, Melbourne, Victoria
- **Sioux Christiansen**
Executive Director, United Way South Australia, Elizabeth, South Australia
- **Bill Downing**
Executive Director, United Way Sydney, New South Wales
- **Geoff Green**
President, United Way Australia, Melbourne, Victoria
- **Heather Leembruggen**
Vice President, United Way Australia, Sydney, New South Wales
- **Terry Macdonald**
Director, Lord Mayors Charitable Fund, Melbourne, Victoria
- **Don Oliver**
Chief Executive, United Way (NZ) Inc., Auckland, New Zealand
- **Rosemary Peek**
Executive Director, United Way West Australia, Perth, West Australia
- **Suzanne Wallis**
Chief Executive Officer, United Way Ballarat, Ballarat, Victoria
- **Anthony Wilson**
Executive Director, United Way Geelong, Geelong, Victoria
- **Larry Gemmel**
Project Manager, Global Standards Initiative



Processus et participants

Antilles

UNITED WAY OF JAMAICA

- **Alvaro Casserly**
Chair
- **Winsome Wilkins**
CEO

UNITED WAY OF ST. CROIX

- **Averil George,**
Chair
- **Aracelis Bermadez Walcott**
Chair Campaign Committee
- **Ana Davila**
President
- **Luis Davila**
Volunteer
- **Elmer Walcott**
Volunteer

UNITED WAY OF TRINIDAD & TOBAGO

- **Ian Benjamin**
Member, Board of Directors
- **Trudy Deverteuil**
Director of Fundraising

UNITED WAY OF ST. THOMAS –ST. JOHN

- **Raymond Green**
President, Board of Directors
- **Adosha Francis**
Vice-President/President Elect
- **Cheryl George Chance**
Co-Chair, Campaign Committee
- **Hugh Mabe**
Member, Board of Directors
- **Robert Austin**
Chair, Communications, Committee
- **Cornel Williams**
Past President
- **Thyra Hammond**
Executive Director

UNITED WAY INTERNATIONAL

- **Karl Rodney**
Chair, Caribbean Subcommittee, UWI
- **Lorna Johnson**
Regional Director, UWI
- **Larry Gemmel**
Project Manager, Global Standards Initiative

Conférence des oeuvres de bienfaisance en Chine

- **Baojun Fan**
President, China Charity Federation
- **Yongguang Xu**
Vice President, China Charity Federation
- **Cai Yuan**
Vice President, Shanghai Charity Foundation
- **Tim McMains**
Director and Chair of Member Support, United Way International
- **Yun Chen Li**
Fund Development Co-ordinator, United Way of the Texas Gulf Coast

Europe

- **Peter Darvas**
CEO, United Way Hungary
- **Katrien Goosens**
CEO, United Fund for Belgium
- **Anna Krasnowska**
President and CEO, United Way Poland
- **Adriana Stoica**
CEO, United Way Romania
- **Tatiana Zadirako**
CEO, United Way Moscow
- **Dick Aft**
UWI Volunteer, Cincinnati, Ohio, USA
- **Agnieszka Naumiuk**
Regional Director, Europe and Middle East, UWI

Japon

- **Akihiro Honda**
CEO, Central Community Chest of Japan
- **Youichiro Abe**
Director of Marketing and PR, Central Community Chest of Japan
- **Shuichiro Yamauchi**
Marketing and PR, Central Community Chest of Japan
- **Naoki Ohe**
CEO, Tokyo Community Chest of Japan
- **Hiroshi Mastumoto**
Director, Tokyo Community Chest of Japan
- **Takaji Kano**
Deputy Manager, Tokyo Community Chest of Japan
- **Junko Chano**
Acting Director, The Sasakawa Peace Foundation
- **Shinich Kubota**
Chief Program Officer, The Sasakawa Peace Foundation
- **Tomoko Takazawa**
Engagement & Corporate Citizenship Leader/HR-GE Consumer Finance Asia
- **Yuzo Yamaguchi**
Coordinator Organizational Communications & Community Relations, GE Corporate Communications
- **Midori Kaneko**
Corporate Affairs Officer, CitiGroup
- **Takako Mima**
Corporate Affairs Officer, CitiGroup
- **Greg Berzonsky**
Vice President Member Services, UWI
- **Tomoko Okamoto**
Planned Giving Officer, UWI

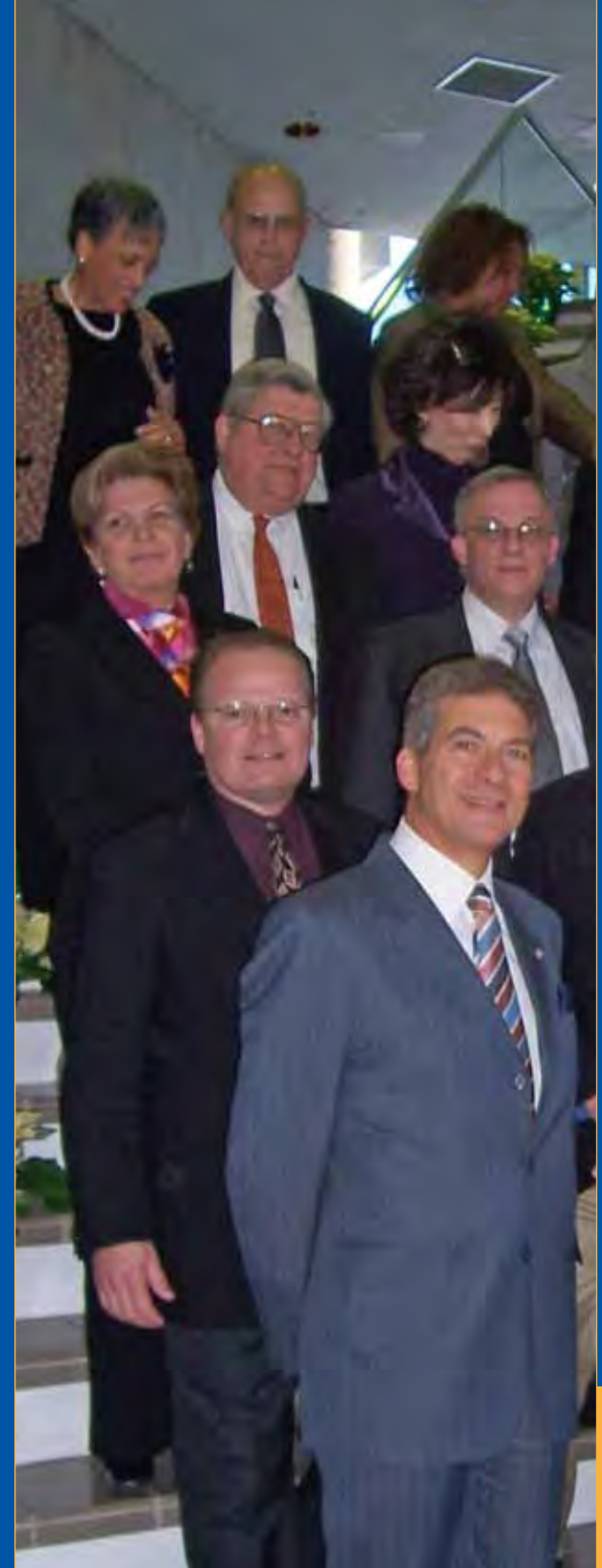
Amérique latine

- **Philip Somervell**
President, Corporación Sociedad Activa, Chile
- **Pierre Marchand**
President, Caminado Juntos, Perú
- **Beverly Hall**
National Director, Fondo Unido IAP, México
- **Hilda Villalobos**
Executive Director, Fondo Unido Chihuahua, México
- **Jacqueline de Camargo**
Project Supervisor, Associação Caminando Juntos, Brasil
- **María Elena Lampaya**
VP of Communications, Fondos Unidos de Puerto Rico
- **Ramón Sosa-Mirabál**
Director UWI, Petrobras Energía, Venezuela
- **Ana María Morán-Loubriel**
Vice President Development, UWI
- **Luis Alemán**
Executive Director, Dividendo Voluntario para la Comunidad Venezuela
- **Jorge Uribe**
Director UWI, Procter and Gamble de Venezuela, SCA
- **Enrique Guinand**
Visé Presidente, Dividendo Voluntario para la Comunidad, Venezuela
- **Imanol Valdés**
Presidente, Dividendo Voluntario para la Comunidad, Venezuela
- **Ana de Velasco**
Director, Dividendo por Colombia, Bogota
- **Isabel Vera de Ferrigni**
Regional Director Latin America, UWI
- **María del Rosario Sintés**
Executive Director, Dividendo por Colombia, Bogota, Colombia
- **Ximena Araneda**
Executive Director AED, Costa Rica
- **Angela Vanegas**
Reference Group Volunteer, Procter and Gamble de Venezuela, SCA



Les Centraide dans le monde

Voici une liste alphabétique par région des organisations affiliées à United Way International en date de mars 2006. Dans le cas des organisations nationales, le nombre de Centraide locaux affiliés est indiqué entre parenthèses. Pour plus de détails sur les coordonnées et pour les liens vers les sites Web locaux, aller à www.uwint.org.



Les Centraide dans le monde

Afrique

- **United Way Ghana**
Accra, Ghana
- **United Way Kenya**
Nairobi, Kenya
- **United Way Mauritius**
Port Louis, Maurice
- **United Way Nigeria**
Lagos, Nigeria
- **United Community Chests of Southern Africa**
(8 organisations locales affiliées)
Cape Town, Afrique du Sud
- **United Way Uganda**
Kampala, Ouganda

Asie-Pacifique

- **United Way Australia**
(10 organisations locales affiliées)
Melbourne, Victoria, Australie
- **China Charity Federation**
(168 organisations locales affiliées) Beijing, Chine
- **The Community Chest of Hong Kong**
Hong Kong SAR, Chine
- **United Way of Baroda**
Baroda, Inde
- **United Way of Mumbai**
Mumbai, Inde
- **Yayasan Mitra Mandiri**
Jakarta, Indonésie
- **Central Community Chest of Japan**
(47 organisations locales affiliées) Tokyo, Japon
- **Community Chest of Korea**
(16 organisations locales affiliées) Seoul, Corée
- **Malaysian Humanitarian Foundation**
Kuala Lumpur, Malaisie
- **United Way of New Zealand**
Auckland, Nouvelle-Zélande
- **United Way Philippines, Inc.**
(11 organisations locales affiliées)
Quezon City, Philippines
- **Philippine Business for Social Progress**
Manille, Philippines

- **National Council of Social Service**
(Community Chest of Singapore) Singapour
- **United Way**
Taipei, Taiwan
- **National Council on Social Welfare of Thailand**
(United Way Thailand) Bangkok, Thaïlande
- **AmCham – United Way Vietnam**
Ho Chi Minh City, Vietnam

Antilles

- **Fondos Unidos de Puerto Rico**
San Juan, Puerto Rico
- **United Way of Jamaica**
Kingston, Jamaïque
- **United Way of St. Croix, Inc.**
Christiansted, Sainte-Croix, îles Vierges
- **United Way of St. Thomas-St. John**
Saint-Thomas, îles Vierges
- **United Way Trinidad and Tobago**
Port d'Espagne, Trinidad, Antilles

Europe, Asie Centrale et Moyen-Orient

- **United Way Belarus**
Minsk, Bélarus
- **United Fund Belgium**
La Hulpe-Terhulpen, Belgique
- **United Way Greece**
Athènes, Grèce
- **Eroforras United Way Hungary**
(4 organisations locales affiliées) Budapest, Hongrie
- **Matan–Your Way to Give**
Tel Aviv, Israfil
- **General Union of Voluntary Societies**
Amman, Jordanie
- **United Way of Poland**
Warszawa, Pologne
- **United Way of Romania**
Bucarest, Roumanie
- **United Way Moscow**
Moscou, Russie
- **United Way and United Trusts**
Liverpool, Royaume-Uni

Amérique latine

- **Associação Caminhando Juntos**
São Paulo, Brésil
- **Corporación Sociedad Activa**
Santiago, Chili
- **Fundación Dividendo por Colombia**
Bogotá, Colombie
- **Asociación de Empresarios Para el Desarrollo**
San José, Costa Rica
- **Fundación Esquel**
Quito, Équateur
- **Fondo Unido de Guatemala**
Ville de Guatemala, Guatemala
- **Fondo Unido, I.A.P.**
(6 organisations locales affiliées)
México Distrito Federal, Mexique
- **Asociación Nicaragüense Americana**
(American Nicaragua Foundation)
Managua, Nicaragua
- **Asociación Caminando Juntos**
Lima, Pérou
- **Dividendo Voluntario para la Comunidad, A.C.**
Caracas, Venezuela

Amérique du Nord

- **United Way of America**
(1 350 organisations locales affiliées)
Alexandria, Virginia, É.-U.
- **United Way of Canada – Centraide Canada**
(124 organisations locales affiliées)
Ottawa, Ontario, Canada



Les photos ont été aimablement communiqués par :

Dick Aft – Page 75

Jeff Brown – Page 69

Larry Gemmel - Pages 47,49

Yun Chen Li/China Charity Federation - Pages 33,35,37

Magnum Grafix LLC – Page couverture, Pages 1,3,5,7,21,39,41,43,63

Agnieszka Naumiuk - Pages 11,13,25,45,51,53,55,71,73,77

www.scottrobinsonphoto.com - Pages 9,15,17,19,22,57,59,61,65,67

United Way of America – Pages 23,27,29,79

Remarque : Toutes les photos sont originales et aucune ne peut être reproduite sans la permission de la personne ou de l'organisme à qui elle appartient.

**NORMES INTERNATIONALES
pour les Centraide**

Copyright © 2006 United Way International

United Way International

701 North Fairfax

Alexandria, Virginia, USA 22314-2045

Tel +1 (703) 519-0092

www.uwint.org

uwi@unitedway.org