



Termes de référence

Améliorer la gestion budgétaire des programmes internationaux

Date de diffusion de l'appel d'offre : 14/04/2020

Date limite de réception des candidatures : 27/05/2020

Les candidatures (offres techniques + CV des consultant-e-s) doivent être envoyées par email à :
atawil@sosve.org



Table des matières

I. Présentation de l'association et du contexte de la mission.....	3
1.1. Présentation globale de SOS Villages d'Enfants France	3
A. <i>Mission et objectifs de la structure.....</i>	<i>3</i>
B. <i>Organisation interne.....</i>	<i>3</i>
C. <i>Budget global de l'association.....</i>	<i>4</i>
1.2. Présentation des actions internationales de SOS Villages d'Enfants France	4
A. <i>Les actions internationales de SOS Villages d'Enfants France.....</i>	<i>4</i>
B. <i>Budget international</i>	<i>5</i>
C. <i>Les partenaires SOS Villages d'Enfants dans le monde</i>	<i>5</i>
D. <i>La fédération SOS Villages d'Enfants International.....</i>	<i>7</i>
1.3. Contexte de la mission	8
A. <i>Un processus de simplification de l'organisation en cours.....</i>	<i>8</i>
B. <i>Une adaptation nécessaire au fonctionnement ONG.....</i>	<i>8</i>
C. <i>Une action internationale en pleine croissance.....</i>	<i>10</i>
D. <i>Une gestion des programmes internationaux qui doit s'intégrer dans le système de la fédération internationale SOS Villages d'Enfants</i>	<i>10</i>
E. <i>Une gestion qui doit permettre de renforcer les capacités des partenaires</i>	<i>11</i>
II. La mission : Améliorer la gestion budgétaire des programmes internationaux.....	12
2.1. Justification et objet de la mission	12
A. <i>Origine de la demande</i>	<i>12</i>
B. <i>Objectifs de la mission de consultance</i>	<i>13</i>
C. <i>Résultats attendus et indicateurs.....</i>	<i>13</i>
2.2. Déroulement de la mission et éléments de méthodologie.....	13
A. <i>Déroulement de la mission</i>	<i>13</i>
B. <i>Livrables attendus</i>	<i>14</i>
C. <i>Suivi de l'étude.....</i>	<i>15</i>
2.3. Moyens	16
A. <i>Les moyens humains.....</i>	<i>16</i>
B. <i>Les moyens financiers.....</i>	<i>16</i>
1.4. Calendrier de la mission	16
1.5. Modalités de remise des offres	17

I. Présentation de l'association et du contexte de la mission

1.1. Présentation globale de SOS Villages d'Enfants France

A. *Mission et objectifs de la structure*

SOS Villages d'Enfants France est une association apolitique et non confessionnelle. Elle a été créée en 1956 dans le nord de la France, à partir d'un concept qui a vu le jour en Autriche en 1949. Reconnue d'utilité publique depuis 1969, elle participe à la mission de protection de l'enfance en France et dans le monde.

Dans le cadre de la politique de protection de l'enfance, elle met en œuvre, en France, des programmes pour accompagner des fratries en situation ou en risque de danger, dont la situation familiale nécessite le placement. Elle leur propose une prise en charge de type familial afin de les aider à se reconstruire. Elle peut accompagner les jeunes, y compris au-delà de leur majorité, jusqu'à leur insertion sociale et professionnelle.

Son action peut se diversifier autour de programmes de soutien à la parentalité et de prévention de l'abandon pour favoriser l'accès à la santé, l'éducation et la formation professionnelle. Plus largement, et dans le cadre de son projet associatif, elle participe et met en œuvre des actions de plaidoyer et de formation auprès des acteurs du secteur social et médico-social.

Elle exerce aussi son activité dans le monde au sein de la fédération SOS Children's Villages International (CVI) dont elle est membre-fondateur et à laquelle elle adhère librement.

B. *Organisation interne*

Les instances de SOS Villages d'Enfants France sont les suivantes :

- L'Assemblée Générale.
- Le Conseil d'Administration, qui prend toutes décisions nécessaires au fonctionnement de l'association et en détermine la politique générale. Il élit en son sein le président ou la présidente et les membres de la commission exécutive. Il y a 19 membres du Conseil d'Administration actuellement.
- La Commission Exécutive, qui est composée de 7 élus. Elle est habilitée à prendre toute décision courante dans le cadre des pouvoirs que lui délègue le conseil d'administration pour 3 ans. Y sont généralement convoqués, en plus des sept élus, la Directrice Générale et les autres directeurs¹.
- La Commission des Finances, qui fait des propositions et prépare les projets de budget ainsi que les comptes annuels. Elle est composée de 4 membres.

La Directrice Générale de l'association participe à la définition de la stratégie de l'association et la met en œuvre. Elle assure le développement du projet associatif et des missions de l'association dans le cadre des orientations proposées par la fédération internationale. Elle garantit la pérennité financière de l'association en développant ses ressources et veille à sa bonne notoriété. Elle anime l'équipe de direction.

¹ Direction des Activités, Direction Administrative et Financière, Direction des Programmes Internationaux, Direction de la Prospective et du Plaidoyer, Direction du Développement et de la Communication, Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux, Direction des Services Informatiques.

C. Budget global de l'association

Année	Budget Total (En millions d'euros)
2016	68,4
2017	70,9
2018	72,7

1.2. Présentation des actions internationales de SOS Villages d'Enfants France

A. *Les actions internationales de SOS Villages d'Enfants France*

Acteur de la protection de l'enfance en France, SOS Villages d'Enfants France est aussi une ONG de solidarité internationale.

La Direction des Programmes Internationaux (DPI) est en charge du suivi de l'ensemble des actions internationales. Elle est composée de 3 personnes, un directeur et deux chargées de programmes internationaux.

La Direction Administrative et Financière et la Direction du Développement et de la Communication prennent aussi part au suivi des programmes récurrents et à l'élaboration de nouveaux projets internationaux.

SOS Villages d'Enfants France distingue deux types d'actions conduites à l'international :

→ Les actions internationales récurrentes, financées sur fonds privés

Dans le cadre de la Fédération SOS Villages d'Enfants International (CVI), constituée de 118 associations intervenant dans 136 pays et territoires, SOS Villages d'Enfants France **contribue largement au financement des activités de SOS Villages d'Enfants dans le monde entier**. Elle fait ainsi partie des « SOS Promoting and Supporting Associations » (PSA) au sein de la fédération. Les PSA fournissent des ressources financières lorsque les autres associations nationales SOS Villages d'Enfants ne sont pas en mesure de répondre aux besoins de financement localement.

SOS Villages d'Enfants France appuie ainsi 23 associations homologues nationales (AN) en contribuant à leur financement et en renforçant leurs capacités aux niveaux opérationnel, organisationnel, stratégique et institutionnel afin d'assurer l'efficacité et la pérennité de leurs actions auprès de deux groupes cibles :

- Les enfants risquant de perdre la prise en charge parentale, à travers les « programmes de renforcement de la famille », qui permettent à des familles en situation de grande vulnérabilité d'être accompagnées et conseillées afin d'être renforcées durablement. Les axes d'intervention sont définis par la famille en fonction de ses besoins et par le prisme des droits de l'enfant : renforcement des compétences parentales, développement des revenus, amélioration des conditions de logement, soutien dans l'accès à l'éducation, aux soins médicaux, aux services de l'Etat, etc.

- Les enfants ayant perdu la prise en charge parentale : lorsque le maintien au sein de la famille est impossible ou contraire à l'intérêt de l'enfant, celui-ci est pris en charge dans le cadre d'un accueil de type familial, au sein d'un Village d'enfants SOS (programmes d'accueil familial).

Sur le plan financier, SOS Villages d'Enfants France participe à l'élaboration des budgets annuels (menée par CVI avec les AN), au suivi des dépenses des 23 AN soutenues (contrôlées par CVI) et des audits (internes et externes).

→ **Le développement de programmes sur financements institutionnels**

Au financement des programmes réguliers et frais de fonctionnement de ces associations nationales SOS, s'ajoute le **développement de programmes sur financements publics** (ou institutionnels).

SOS Villages d'Enfants France développe, avec ses partenaires SOS Villages d'Enfants, ce type de programmes depuis 4 ans environ. L'association a, à ce jour, obtenu des financements de la part de l'Agence Française de Développement, de la Coopération Internationale du Gouvernement Princier de Monaco, de la Région Ile de France et du Centre de Crise du Ministère des Affaires Etrangères pour des projets au Burkina Faso et au Mali, à Madagascar et en Haïti. Certains des programmes développés par SOS Villages d'Enfants couvrent plusieurs pays, impliquent plusieurs partenaires et peuvent être financés par plusieurs bailleurs.

Sur les aspects financiers, l'association, en lien avec les associations partenaires, élabore les budgets pluriannuels, assure le suivi des dépenses, le contrôle des pièces et l'élaboration des rapports aux bailleurs. Chaque bailleur dispose de procédures différentes auxquelles les associations doivent se conformer.

B. Budget international

Année	Budget consacré aux actions internationales (En millions d'euros)	Part du budget total consacrée aux actions internationales
2016	18,4	27%
2017	20,8	29%
2018	21,1	29%

C. Les partenaires SOS Villages d'Enfants dans le monde

Les partenaires privilégiés de SOS France sont les autres associations SOS Villages d'Enfants dans le monde.

Toutes les associations SOS Villages d'Enfants, comme SOS France, sont enregistrées dans leur pays et sont liées par les lois nationales. Elles ont leur propre gouvernance et sont responsables des activités de l'organisation dans leur pays respectif.

Les associations SOS Villages d'Enfants agissent conformément aux Lignes directrices des Nations Unies sur la protection de remplacement ([lien](#)). Elles partagent une stratégie commune ([lien](#)) et des programmes d'action similaires, adaptés à chaque contexte local :

- **Accueil familial** : Les associations SOS prennent en charge les enfants privés de protection parentale². Elles offrent à ces enfants une protection de remplacement de qualité dans un environnement familial et leur permettent de grandir dans un cadre stable et un climat d'affection. L'approche de SOS est fondée sur la conviction qu'une relation durable avec un adulte de référence (l'éducatrice familiale ou « mère SOS ») est nécessaire au développement de l'enfant. Les enfants reçoivent un soutien individuel, une éducation et une formation jusqu'à ce qu'ils soient prêts à subvenir à leurs besoins et à vivre une vie indépendante. L'association accompagne, quand cela est possible et dans l'intérêt supérieur de l'enfant, les réintégrations dans leur famille d'origine. L'association a développé différents dispositifs d'accueil : famille SOS³ (au sein d'un village SOS ou intégrée à la communauté) ; famille d'accueil ; maison de transit ou foyer de jeunes.

- **Renforcement de la famille** : Dans de nombreux pays frappés par la pauvreté, les catastrophes naturelles ou les conflits, trop de familles, faute de ressources, en sont réduites à délaisser voire abandonner leurs enfants. Afin de protéger ces enfants des dangers de la rue et de l'exclusion, et de leur permettre de grandir dans leur propre famille, SOS Villages d'Enfants a développé des Programmes de Renforcement de la Famille (PRF). Les enfants et les adolescents en sont les bénéficiaires directs : aide alimentaire et matérielle, accès aux soins médicaux, à la scolarisation et à la formation, prise en charge durant la journée. Les parents sont accompagnés dans une démarche d'insertion sociale et économique : information sur l'hygiène, la nutrition, la santé, réhabilitation de l'habitat, soutien psychologique, cours d'alphabétisation et de formation, aide juridique (état-civil), soutien à la recherche d'emploi ou à la création d'activités génératrices de revenus. L'objectif est l'accès à l'autonomie des familles afin qu'elles puissent prendre en charge leurs enfants et subvenir à leurs besoins.

- **Education** : SOS Villages d'Enfants construit ou soutient des jardins d'enfants et des écoles primaires, secondaires et techniques afin de pallier l'absence de structures éducatives locales là où les autorités ne sont pas en mesure de le faire ou leur insuffisance, lorsqu'elles existent mais ne sont pas conformes aux standards. Ces établissements accueillent les enfants et les jeunes des villages d'enfants SOS mais sont aussi largement ouverts aux enfants issus des familles les plus défavorisées du voisinage qui ont ainsi accès au droit fondamental qu'est l'éducation. La cantine de chaque établissement scolaire SOS sert un repas équilibré à tous les élèves.

- **Santé** : Dans l'ensemble des villages d'enfants SOS à travers le monde, une infirmerie ou un dispensaire assurent le suivi médical des enfants accueillis comme de ceux issus des familles défavorisées des alentours, qui bénéficient ainsi de l'accès aux soins. Le dispositif peut comprendre une pharmacie, un centre de Protection Maternelle et Infantile (PMI), un laboratoire d'analyses, voire un hôpital (ex. Somalie). Les structures médicales de SOS Villages d'Enfants interviennent en particulier autour de la prévention et de la prise en charge de la

² En France, ce sont des enfants confiés à SOS par l'Aide Sociale à l'Enfance dans le cadre d'une mesure judiciaire. Dans le monde, ce sont des enfants orphelins ou abandonnés.

³ Les enfants sont pris en charge en petits groupes ressemblant à une famille autonome. En général, chaque famille comprend un parent SOS (ou éducateur familial) et quatre à dix enfants vivant ensemble dans leur propre maison.

malnutrition, du paludisme, des maladies infectieuses, ainsi que des personnes affectées par le VIH.

Plus de 700 000 enfants et jeunes bénéficient des programmes de SOS Villages d'Enfants dans le monde.

D. La fédération SOS Villages d'Enfants International

SOS Villages d'Enfants International (CVI) est l'organisation qui fédère toutes les associations SOS Villages d'Enfants dans le monde. Elle a été fondée en 1960 et est enregistrée au sein du registre des associations à Innsbruck, Autriche. SOS Villages d'Enfants France en est un des membres fondateurs.

SOS CVI soutient les associations nationales SOS dans leurs activités et suit l'impact global de l'organisation dans le monde.

L'**Assemblée générale** de SOS CVI, qui se réunit tous les quatre ans, est l'organe décisionnel suprême de la Fédération. Chaque association membre (actuellement 118 associations nationales) a le droit de participer et voter à l'Assemblée générale de SOS Villages d'Enfants International. L'Assemblée élit le président et le vice-président pour un mandat de quatre ans, ainsi que les 22 membres du conseil d'administration, appelé **Sénat International**.

Le **Secrétariat général** est l'unité centrale qui gère les opérations quotidiennes de la Fédération. Il se compose du Bureau international à Innsbruck et Vienne (Autriche), Bruxelles (Belgique), New York (Etats-Unis) et Genève (Suisse) et de bureaux régionaux situés en Europe, en Afrique, en Asie et en Amérique Latine.

Les **bureaux internationaux régionaux (BIR)** sont chargés de l'appui et du suivi des associations nationales SOS de leur région. Ils sont les interfaces entre les associations nationales et le secrétariat de la fédération à Innsbruck et aussi les intermédiaires entre les associations nationales (par exemple, entre SOS France et SOS Togo). Ils appuient les associations membres aussi bien sur les aspects financiers que programmatiques, la recherche de fonds ou le plaidoyer.

Sur les aspects financiers, ils ont pour rôle de :

- Soutenir et coordonner le processus budgétaire annuel de la fédération ;
- Coordonner, soutenir et surveiller le processus comptable des associations nationales (AN) ;
- Effectuer des contrôles et élaborer des rapports financiers pour la fédération ;
- Fournir des services de gestion monétaire partagés et coordonner l'allocation des fonds internationaux ;
- Assurer le suivi des audits externes et internes des AN pour assurer une utilisation appropriée des fonds.
- Assurer le développement des capacités des Associations Nationales

1.3. Contexte de la mission

La demande d'appui de SOS Villages d'Enfants France vise à **améliorer la gestion budgétaire des programmes internationaux**. Cette demande répond à plusieurs enjeux qui nécessiteront d'être approfondis :

A. Un processus de simplification de l'organisation en cours

Dans sa stratégie 2018-2022, SOS Villages d'Enfants France fixe parmi ses objectifs de « Simplifier SOS ». La fluidité, la simplicité de l'organisation, compte-tenu de la croissance de l'association, deviennent des impératifs absolus. L'organisation est ainsi dans un processus de réflexion globale de son organisation.

Plusieurs actions ont déjà été entreprises :

- Recrutement d'un auditeur interne,
- Refonte de l'infrastructure réseau entre le siège et les villages,
- Étude de l'internalisation des services gérés en externe (2020),
- Déploiement de Office 365,
- Dématérialisation des bulletins la paie (2019), de la gestion des plannings et des absences (mi-2020), des notes de frais (2019) et des titres restaurants (2019), de la gestion du parc immobilier (2020).
- Migration de la base de données des donateurs,
- Déploiement d'un nouvel outil de gestion du dossier de l'utilisateur : Silage (2018-2019)
- Mise en conformité avec le Règlement Général de Protection des Données (RGPD) et sécurité des données.

L'appui demandé, pour améliorer la gestion budgétaire des programmes internationaux, s'inscrit dans ce processus de simplification en cours.

B. Une adaptation nécessaire au fonctionnement ONG

SOS Villages d'Enfants à la particularité d'être à la fois une association de protection de l'enfance en France, qui agit principalement dans le cadre des politiques départementales de la protection de l'enfance, et une organisation non gouvernementale (ONG) de solidarité internationale. Comme le souligne la stratégie de l'association 2018-2022, « cela nécessite de consolider ces deux univers dans une seule organisation, malgré leurs spécificités très marquées (publics, finances, compétences professionnelles...) ».

Cette volonté doit se concrétiser au niveau de la planification et du suivi budgétaire des programmes internationaux soumis aux bailleurs publics (ou institutionnels), qui fonctionnent sur des logiques pluriannuelles.

En effet, le logiciel comptable utilisé en interne à SOS France (Sage X3) est adapté pour les programmes en France, dans une logique de budgétisation annuelle mais il n'est pas paramétré pour gérer des projets pluriannuels, avec des budgets basés sur des accords à durée déterminée. Le suivi détaillé des dépenses des programmes internationaux est donc réalisé de manière extra-comptable par la

Direction des Programmes Internationaux (DPI) qui développe ses propres outils de suivi budgétaire (sur Excel).

Nous avons donc deux systèmes parallèles, qui ne se répondent pas automatiquement :

- Un suivi comptable consolidé (une écriture par programme international) au niveau de la Direction Administrative et Financière (DAF), avec le logiciel Sage X3 ;
- Un suivi budgétaire extra-comptable détaillé, réalisé par la DPI, avec des outils Excel.

Bien que la coopération avec la Direction Administrative et Financière (DAF) se soient renforcées, les programmes internationaux sont ainsi gérés indépendamment du reste des activités de l'association par la direction des programmes internationaux, composée de 3 personnes : un directeur des programmes internationaux et deux chargées de programmes internationaux.

Les difficultés posées à la DPI sont multiples :

Pour les programmes sur financements privés : absence d'outils d'aide à la budgétisation et au suivi des dépenses de l'ensemble des programmes internationaux financés par SOS France (environ 200).

Pour les projets sur financements institutionnels, nouveaux pour SOS Villages d'Enfants France et ses partenaires, surtout :

- En termes de budgétisation : l'équipe souhaite formaliser sa méthodologie et développer des outils permettant de faciliter la budgétisation des projets, notamment ceux qui sont complexes (projets dans des pays où les devises sont très volatiles, projets sur plusieurs localités, dans plusieurs pays, avec des financements publics et privés, avec différents bailleurs).
- En termes de suivi budgétaire :
 - Les enjeux financiers et de redevabilité auprès des bailleurs étant majeurs pour l'association, l'équipe procède actuellement à un contrôle de 100% des justificatifs de dépenses, ce qui occupe une part importante du temps de suivi dédié à chaque projet. La méthodologie de contrôle n'est en outre pas formalisée et peut varier entre chaque collègue, malgré les nombreux échanges au sein de la DPI.
 - La gestion des taux de change pose des difficultés.
 - Les pièces justificatives ne sont pas reliées au fichier de suivi budgétaire et leur classement varie d'une personne à une autre, ce qui renforce les risques de perte d'information.
 - Les plans de trésorerie et des transferts financiers (fonds à recevoir / à transférer à l'international) élaborés au niveau de la DPI, ne s'articulent pas de manière optimale et systématisée avec ceux de la DAF.
- En termes de reporting : Le passage de la liste de dépenses des projets au canevas utilisé par chaque bailleur est fastidieux. Il est actuellement fait manuellement.

Le temps consacré à la gestion budgétaire devient ainsi trop important. Il peut occuper jusqu'à 50% du temps de suivi de chaque projet qui comprend également le suivi des ressources humaines du projet, l'accompagnement des partenaires, l'appui aux activités (documents de cadrage, termes de références, etc.), la participation aux comités de pilotage et la rédaction des rapports aux bailleurs. Le

temps consacré aux finances des projets limite ainsi le temps dédié au contenu des programmes et à l'amélioration de la qualité, qui sont pourtant la première des priorités de l'association.

SOS France a échangé avec plusieurs ONG partenaires sur les outils de suivi budgétaire et de gestion des taux de change, néanmoins, un appui externe est aujourd'hui indispensable afin de trouver des solutions globales.

C. Une action internationale en pleine croissance

Les programmes internationaux occupent une place de plus en plus importante au sein de l'association. Sous l'impulsion de la direction générale de SOS Villages d'Enfants France, l'activité « programmes internationaux » rattachée au départ à la direction générale, est devenue un département en 2018 et une direction à part entière en 2019. Depuis 2014, les effectifs dédiés à la gestion des programmes internationaux ont triplé.

Le budget consacré aux actions de solidarité internationale a quant à lui augmenté de 56,4% entre 2014 et 2018. Depuis 2015, SOS Villages d'Enfants France gère en outre un nombre croissant de projets internationaux sur financements institutionnels (Agence Française de Développement, Coopération monégasque, Conseil Régional Ile-de-France...).

Pour mieux répondre aux besoins et continuer à promouvoir et défendre les droits de l'enfant partout dans le monde, le plan stratégique 2018-2022 de SOS Villages d'Enfants prévoit d'« Investir dans la croissance des financements » et en particulier de consolider les partenariats institutionnels actuels et accélérer la recherche de financements via de nouvelles sources, dont les financements de bailleurs internationaux.

Une contrôleuse de gestion a été recrutée pour appuyer la DPI sur le suivi financier (prise de poste en Juin 2020). Les défis décrits dans le précédent paragraphe sont néanmoins amenés à s'intensifier avec la croissance de l'action internationale de SOS France.

L'appui externe demandé doit permettre d'accompagner cette croissance pour limiter les risques liés à une gestion de projets de plus en plus nombreux et complexes : multi pays, multi bailleurs, sur financements privés et publics, etc.

D. Une gestion des programmes internationaux qui doit s'intégrer dans le système de la fédération internationale SOS Villages d'Enfants

Les programmes internationaux, sont gérés conjointement par CVI, les AN et les PSA (voir p. 4). Les associations nationales SOS Villages d'Enfants (AN) doivent se conformer aux processus mis en place au niveau de la fédération (CVI). Le mode de gestion budgétaire de SOS France doit donc veiller à s'intégrer dans celui de CVI. Ceci nécessite d'être bien pris en compte dans le cadre de la révision des processus budgétaires de SOS France prévue par ce projet.

Aujourd'hui, le système de suivi comptable utilisé par CVI et les AN (Navision) est différent de celui utilisé par SOS France (qui répond aux besoins de l'association pour son activité en France). Il

fonctionne cependant lui-aussi sur une logique comptable annuelle et n'est donc pas non plus adapté à la gestion de projets pluriannuels.

Les rapprochements entre le logiciel comptable de nos partenaires (Navision) et les outils de suivi budgétaire des projets sur financements institutionnels (développés par la DPI) sont donc faits manuellement aussi. Ceci génère un risque d'erreur et ne facilite pas, en outre, une bonne appropriation des budgets des projets par nos partenaires (qui restent sur une logique annuelle).

Les associations SOS partenaires soulignent la non-compatibilité du système de suivi budgétaire de SOS France (extra-comptable, pluriannuel) avec le système de suivi de CVI (comptable, annuel) qui les conduit à saisir en double, voire plus, chacune de leur dépense.

Il y a ainsi un vrai besoin de fusionner les différents systèmes et d'articuler les différents outils (CVI, DAF, DPI) entre eux. La mise en place d'une interface entre les différents logiciels serait à étudier, via web services ou import de fichier par exemple.

A noter : La mise en place d'un nouveau logiciel (Dynamics 365) est en cours (préparation phase pilote) au niveau de la fédération. Le chef de ce projet a pris son poste début avril 2020 et coordonnera les étapes de conception du logiciel. Cette phase pilote devrait s'étendre jusqu'à fin 2023.

E. Une gestion qui doit permettre de renforcer les capacités des partenaires

SOS Villages d'Enfants, au travers de ses programmes internationaux a pour objectif majeur de « Renforcer les associations soutenues » et en particulier leur autonomie financière, la rationalisation de leurs coûts et la diversification de leurs ressources locales : collecte, partenariats privés ou publics, financements internationaux, etc.

La cogestion de programmes internationaux sur financements publics est ainsi une opportunité d'accompagner nos collaborateurs et de renforcer leurs capacités pour faciliter, a posteriori, leur accès à des financements internationaux.

Habitues à travailler avec les bureaux régionaux de la fédération internationale SOS Villages d'Enfants (BIR) sur des planifications triennales, avec des budgets annuels par unités de programme bien définies (Renforcement familial, Accueil Familial, Établissements scolaires, etc.), les associations nationales SOS Villages d'Enfants sont encore peu familières de la gestion de projets sur financements publics.

Les programmes internationaux développés croisent parfois plusieurs champs d'action de l'association (et donc des coûts afférents à différentes unités de programme dans leur système comptable Navision). Ces programmes internationaux viennent s'intégrer dans leurs activités courantes, par exemple « renforcement familial » et « accueil familial », mais pas dans leur système de gestion financière. Les collègues doivent saisir les dépenses des projets dans leur système comptable (Navision) et séparément dans le fichier de suivi budgétaire Excel servant à SOS Villages d'Enfants France pour le suivi et le reporting aux bailleurs. Le système de gestion budgétaire des programmes sur financements publics, pour répondre aux exigences des différents bailleurs, rajoute ainsi des strates qui complexifient le travail de nos collaborateurs.

Ceci crée des frustrations qui sont en outre accrues par la difficulté de certains partenaires à s'approprier les règles des bailleurs. SOS France est ainsi amenée à rappeler régulièrement les demandes, notamment sur les justificatifs financiers, demandes qui semblent du coup superflues à nos collaborateurs. En outre, le mode de gestion budgétaire actuel, décrit plus haut (tableau Excel, archivage des justificatifs), conduit à de nombreux allers-retours entre les partenaires et engendre des

pertes d'information. Ceci crée des incompréhensions entre les partenaires et amène souvent à reprendre à plusieurs reprises le même travail.

Alors que les associations SOS partagent une vision, une mission et des valeurs communes et coconstruisent ensemble les projets soumis aux bailleurs internationaux, nous notons que le suivi budgétaire des projets institutionnels, dans son fonctionnement actuel, peut créer des tensions entre les partenaires et nuire aussi à l'équilibre partenarial.

Enfin, au-delà de la volonté de dépasser ces difficultés, SOS France souhaite développer des outils budgétaires sensibles au genre, qui permettront de renforcer les capacités de ses partenaires, et les siennes, sur cet axe.

La mission de consultance doit permettre de renforcer les capacités de SOS Villages d'Enfants France et d'harmoniser les systèmes de gestion afin de faciliter le travail des collaborateurs, au siège et sur le terrain.

II. La mission : Améliorer la gestion budgétaire des programmes internationaux

2.1. Justification et objet de la mission

A. Origine de la demande

Dans un contexte difficile pour les enfants et les familles constituant le groupe-cible de SOS Villages d'Enfants dans les pays soutenus (délitement des filets sociaux traditionnels, non provision par l'Etat de services sociaux, accroissement démographique et du chômage des jeunes, individualisme croissant), SOS Villages d'Enfants France (SOS France) renforce et développe ses activités de solidarité internationale. Le budget dédié aux interventions de solidarité internationale a ainsi augmenté de 56,4 % en quatre ans. Pour gérer cette croissance, l'association a investi en moyens humains et les effectifs dédiés au développement et au suivi des actions internationales ont ainsi triplé. Néanmoins le mode de gestion budgétaire de ces actions, notamment celles financées par des bailleurs publics, ne s'intègre ni dans le système de SOS France ni dans celui de la fédération SOS Villages d'Enfants International (CVI) et des autres associations nationales SOS Villages d'Enfants (AN) soutenues par SOS France. Si ce système de budgétisation et comptabilité manuelle parallèle a pu fonctionner pendant un temps, avec l'augmentation et la complexification des actions internationales gérées par SOS France, il atteint ses limites. Les outils de suivi budgétaire développés en interne ne sont plus adaptés aux enjeux. SOS Villages d'Enfants France juge dès lors nécessaire de renforcer ses moyens et ses capacités pour accompagner la croissance de ses activités de solidarité internationale, maintenir au minimum les risques pour les projets et l'organisation et améliorer l'efficacité et l'efficience de sa gestion budgétaire des programmes internationaux. Elle souhaite ainsi recourir à un diagnostic approfondi de son mode de gestion budgétaire actuel concernant ses projets et programmes internationaux et identifier et mettre en place les processus qui répondront au mieux aux enjeux identifiés, en acquérant ou développant des outils adaptés. A plusieurs titres, cette action s'inscrit dans la stratégie 2018-2022 de l'organisation et dans son objectif de simplifier son fonctionnement.

B. Objectifs de la mission de consultance

Cette demande d'appui externe doit permettre à SOS Villages d'Enfants France d'atteindre les objectifs suivants :

- **Objectif général** : Dédier plus de temps au contenu des projets internationaux en limitant celui dédié à la gestion budgétaire, tout en étant conformes aux standards des bailleurs institutionnels et à ses engagements de redevabilité vis-à-vis des donateurs.
- **Objectif spécifique** : Améliorer notre efficacité et notre efficience en matière de budgétisation, de mise à jour du budget, de gestion du taux de change, de suivi budgétaire et de reporting aux bailleurs et aux donateurs.

C. Résultats attendus et indicateurs

La mission de consultance devra permettre d'aboutir aux résultats suivants :

Résultats attendus	Indicateurs
Un diagnostic approfondi du processus budgétaire, de l'élaboration du budget à la mise en œuvre sur le terrain jusqu'aux rapports aux bailleurs et aux donateurs : à la fois pour les programmes sur financements privés et les projets sur financements institutionnels	Un document de diagnostic, avec des recommandations, est partagé, discuté et approuvé par les parties prenantes
Une présentation des améliorations possibles à court/moyen/long termes, associées à un budget	Un processus de suivi budgétaire, du terrain jusqu'aux rapports aux bailleurs et donateurs, est identifié et formalisé
Des recommandations pour élaborer / acheter et/ou adapter un ou plusieurs outils/logiciels répondant aux besoins	Au moins 3 outils différents, avec leurs avantages et leurs limites, sont présentés à SOS France
Un accompagnement dans la mise en œuvre de ces recommandations et dans la mise au point du/des outils.	L'outil est mis en place, avec un manuel partagé avec les différents partenaires ; au moins 3 personnes de SOS France savent comment le paramétrer et l'utiliser

2.2. Déroulement de la mission et éléments de méthodologie

Les éléments suivants sont indicatifs. Cette méthodologie reste soumise à l'appréciation et à l'expertise du prestataire, qui reste force de proposition pour atteindre au mieux les objectifs.

A. Déroulement de la mission

Les actions envisagées pour la mission sont les suivantes :

1. Préparation de la mission

- Analyse de la documentation disponible (rapports de projets, rapports d'audit, cartographie des risques, procédures existantes, etc.) par les consultants avant la réunion de cadrage pour que celle-ci soit la plus opérationnelle possible ;
- Rédaction par les consultants d'une note de cadrage qui présente la méthodologie, les objectifs, les questionnements, le plan de travail proposés ainsi que les outils utilisés (questionnaires, guides d'entretien éventuels).
- Réunion de cadrage à Paris avec l'ensemble du comité de pilotage et les consultants.

2. Entretiens

- Entretiens avec les différentes directions de SOS Villages d'Enfants France : Direction Générale (DG), Direction des Programmes Internationaux (DPI), Direction Administrative et Financière (DAF), Direction des Services Informatiques (DSI).
- Entretiens avec les Bureaux régionaux de la Fédération Internationale SOS Villages d'Enfants (Bureau régional Afrique de l'Ouest et Bureau régional Amérique Latine en particulier) et avec au moins trois associations nationales SOS Villages d'Enfants partenaires (ex. SOS Villages d'Enfants Togo, SOS Villages d'Enfants Madagascar, SOS Villages d'Enfants Burkina Faso) ;
- Entretiens avec SOS Villages d'Enfants Norvège et SOS Villages d'Enfants Luxembourg ;
- Entretiens avec le siège de la Fédération SOS Villages d'Enfants International (Autriche) ;
- Entretiens avec 8 ONG de taille équivalente à celle de SOS France et/ou travaillant au sein d'une fédération et/ou ayant un savoir-faire dont s'inspirer.

3. Rédaction et partage des analyses et recommandations

- Diagnostic approfondi du processus budgétaire, de l'élaboration du budget à la mise en œuvre sur le terrain jusqu'aux rapports aux bailleurs et aux donateurs : répartition des tâches, procédures existantes, problèmes rencontrés, compétences disponibles, besoins de renforcement ;
- Benchmark des pratiques du secteur des ONG françaises et internationales en matière de gestion budgétaire, ainsi que celles des autres associations SOS Villages d'Enfants ;
- Étude de la mise en compatibilité des systèmes de gestion budgétaire de SOS France et SOS CVI : recommandations ;
- Formalisation d'un processus amélioré de suivi budgétaire des programmes internationaux ;
- Elaboration du cahier des charges pour l'acquisition ou la conception d'un outil d'aide à la budgétisation et au suivi budgétaire, adapté aux besoins de l'organisation.

4. Mise en place d'un outil d'aide à la budgétisation et au suivi budgétaire, adapté aux besoins de l'organisation

- Paramétrage et phase tests de l'outil : accompagnement pour suivre le paramétrage, qui relève de l'intégrateur/éditeur de l'outil retenu ;
- Élaboration de procédures destinées à SOS France et à ses partenaires pour l'utilisation et le paramétrage de l'outil ;
- Formation des utilisateurs pour paramétrer l'outil.

B. Livrables attendus

Les documents attendus sont :

- Une note de cadrage ;
- Un diagnostic approfondi du processus budgétaire, de l'élaboration du budget à la mise en œuvre sur le terrain jusqu'aux rapports aux bailleurs et aux donateurs : répartition des tâches, procédures existantes, problèmes rencontrés, compétences disponibles, besoins de renforcement ;
- Un benchmark des pratiques du secteur des ONG françaises et internationales en matière de gestion budgétaire, ainsi que celles des autres associations SOS Villages d'Enfants ;
- Des recommandations pour la mise en compatibilité des systèmes de gestion budgétaire de SOS France et SOS CVI ;
- La formalisation d'un processus amélioré de suivi budgétaire des programmes internationaux ;
- Un cahier des charges pour l'acquisition ou la conception d'un outil d'aide à la budgétisation et au suivi budgétaire, adapté aux besoins de l'organisation ;
- Des procédures destinées à SOS France et à ses partenaires pour l'utilisation et le paramétrage de l'outil.
- Un rapport final de la mission.

Les documents seront rédigés en français.

C. Suivi de l'étude

La **Direction des Programmes Internationaux de SOS Villages d'Enfants France (DPI)** assurera la coordination de la consultance et à ce titre :

- Sera l'interlocuteur principal du consultant, femme ou homme ;
- Facilitera les contacts avec les autres parties prenantes de l'étude ;

Un **comité de pilotage** (COFIL) sera mis en place pour le suivi de cette action. Il sera constitué de représentants, femmes ou hommes, des différentes directions de SOS Villages d'Enfants France (Direction des Programmes Internationaux, Direction Administrative et Financière, Direction des Services Informatiques), de la fédération internationale SOS Villages d'Enfants, d'associations nationales SOS Villages d'Enfants partenaires.

Le COFIL sera consulté à chaque étape clé de l'accompagnement, discutera et validera les différents documents soumis par le consultant :

- Sélection des consultants
- Réunion de cadrage
- Partage du diagnostic
- Formalisation du processus de suivi budgétaire
- Choix de l'outil
- Bilan

Le bilan sera tripartite et impliquera le COFIL (SOS Villages d'Enfants), les consultants, hommes ou femmes, et la chargée de mission FRIO, cet appui étant mis en place dans le cadre du [Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel \(FRIO\) de](#) Coordination Sud.

2.3. **Moyens**

A. Les moyens humains

SOS Villages d'Enfants France recherche un consultant, femme ou homme, ou un groupe de consultants, avec les compétences suivantes :

- Expériences en comptabilité et gestion financière,
- Bonne connaissance du milieu des ONG françaises,
- Expériences dans le secteur du développement ou de l'humanitaire,
- Expérience en gestion de projets sur financements publics (ou institutionnels), notamment sur financements de l'Agence Française de Développement (AFD) et de l'Union Européenne.
- Maîtrise de l'anglais.

B. Les moyens financiers

42 260 € euros TTC

Le budget de l'étude est cofinancé à 70% par le dispositif FRIO de Coordination Sud ([Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel](#))

Ce budget comprend les honoraires de toute l'équipe de consultants, femmes et hommes, les per-diem, les frais de transports, nationaux et internationaux. Des missions à Dakar (Bureau régional Afrique de l'Ouest) et Lomé (SOS Villages d'Enfants Togo) sont initialement envisagées pour cette enveloppe budgétaire⁴. En fonction du contexte international et des possibilités de déplacement, des alternatives pourront être proposées par les consultants.

Les imprévus éventuels (montant maximum : 5 %) sont également compris dans l'enveloppe budgétaire prévue ci-dessus.

Il est demandé aux consultants de faire dans leur offre une proposition budgétaire détaillée, en tenant compte de ces éléments et en précisant le nombre de jours travaillés par consultant au total et aux différentes étapes de la mission⁵, en fonction de la méthodologie et du déroulement qu'ils auront proposés par ailleurs.

1.4. Calendrier de la mission

Le calendrier ci-après est indicatif. Des ajustements pourront être proposés par les consultants dans leur offre et discutés lors de la réunion de cadrage.

⁴ Les consultants sont invités à consulter le site du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et à estimer les risques sécuritaires <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/>. En connaissance du contexte, ils s'organisent pour pouvoir se rendre sur les sites. Les consultants sont seuls responsables de leur sécurité. Des alternatives à ces déplacements pourront être proposées au regard des incertitudes liées à la pandémie de Covid-19.

⁵ Phase de préparation (revue des documents et cadrage), Phase de diagnostic (entretiens et missions), Phase d'étude des solutions (formalisation d'un processus amélioré de suivi budgétaire des programmes internationaux), Phase d'accompagnement à la mise en place des outils (cahier des charges, paramétrage de l'outil et formation des utilisateurs), Phase de bilan de la mission.

Objet	Etape	Date	Lieu
Remise de la note de cadrage qui précisera les objectifs, la méthodologie et le déroulement de la mission. Réunion de cadrage.	1	10/07/2020	Paris
Missions et entretiens	2	Juil. – Sept. 2020	Paris, Dakar et Lomé A distance : Oslo et Luxembourg.
Remise du diagnostic approfondi du processus budgétaire et du benchmark des pratiques du secteur des ONG françaises et internationales en matière de gestion budgétaire	3	Sept. 2020	Paris
Remise de l'étude de solutions (recommandations pour la mise en compatibilité des systèmes de gestion budgétaire de SOS France et SOS CVI ; formalisation d'un processus amélioré de suivi budgétaire des programmes internationaux ; cahier des charges pour l'acquisition ou la conception d'un outil d'aide à la budgétisation et au suivi budgétaire, adapté aux besoins de l'organisation)	4	Oct. 2021	Paris
Mise en place des outils (élaboration de procédures destinées à SOS France et à ses partenaires pour l'utilisation et le paramétrage de l'outil ; formation des utilisateurs)	5	Nov. 2020 – Mars 2021	Paris
Bilan de la mission	6	Mars 2021	Paris

Pour chacune de ces étapes, des temps d'ajustements seront prévus, avec le consultant, homme ou femme, et les collaborateurs SOS.

1.5. Modalités de remise des offres

Les consultants, femmes et hommes, intéressés par cette mission sont invités à envoyer les éléments suivants à Alice Tawil-Aljariri (atawil@sosve.org) avant le 27/05/2020 :

- Leur CV, en soulignant les expériences pertinentes pour la mission exposée ci-dessus ;
- Leur proposition technique et financière complète.

SOS Villages d'Enfants procédera à la sélection des offres et enverra aux consultants candidats, femmes et hommes, une réponse avant le 27/06/2020.