

Renouvellement du Label

Rapport du Conseiller IDEAS

SOMMAIRE

Présentation Générale	2
Changements majeurs depuis la délivrance du label	2
Situation financière depuis l'obtention du label.....	4
Focus sur les processus les plus récents.....	5
Conclusion de l'analyse faite par le Conseiller IDEAS.....	8

Note rédigée le 5 novembre 2015

Par : Arnaud BROSSIER – Expert-comptable

Présentation générale

Enfants du Mekong est une Association à but non lucratif régie par les dispositions de la Loi de 1901, initialement fondée au Laos en 1958, elle fut déclarée à la Préfecture de Police de Paris en 1969. Elle intervient actuellement dans sept pays d'Asie du Sud Est, le Vietnam demeure largement prédominant mais certains pays comme la Birmanie connaissent un développement important.

Vision

Face à la souffrance des enfants et des familles qui vivent en Asie du Sud Est dans l'extrême pauvreté, Enfants du Mékong se développe depuis plus de 50 ans pour répondre à leurs besoins et reconnaître leur dignités.

Mission

Eduquer, former et accompagner les enfants et les jeunes, afin de leur permettre d'améliorer leurs conditions de vie matérielles et de se construire intellectuellement, affectivement et moralement.

La mission s'exerce principalement par parrainage direct d'un ou plusieurs enfants par les donateurs français.

Valeurs

Le respect de la personne humaine, quelle que soit sa condition, sa culture ou sa religion, la confiance, la fidélité et la gratuité dans l'engagement sont les valeurs de l'ONG.

Lors de mon intervention, j'ai reconnu d'autres valeurs, non écrites mais clairement dans l'ADN de la structure : l'intégrité, l'engagement et l'humilité.

Changements majeurs depuis la délivrance du label

Depuis 2011, l'Association a connu de nombreux changements, dans sa gouvernance, dans son organisation et son action.

Concernant sa gouvernance, le fait marquant est le changement de présidence, avec la nomination de Madame Christine Lortholary, médecin libéral et ancien «bambou». Son implication est très forte dans l'Association par l'exercice d'une présidence très opérationnelle et elle veille par ailleurs à l'engagement des Administrateurs et les Sociétaires.

Par ailleurs, un second Directeur Général Adjoint a été nommé en 2014 aux côtés d'Antoine Filloux. Guillaume d'Aboville prend la responsabilité de la communication et du développement des ressources. Guillaume d'Aboville vient d'être désigné en septembre 2015 comme successeur d'Yves Meaudre au poste de Directeur général. La passation se fera tout au long de l'année, Yves Meaudre prenant sa retraite en juin 2016.

L'organisation de l'ONG a connu également des modifications significatives, avec la mise en place du système d'information et de gestion SalesForce, l'intégration s'est effectuée avec l'assistance d'ALTRAN. Cet outil vient en remplacement d'un logiciel spécifique développé en interne et qui montrait depuis quelques années des limites importantes dans sa capacité à accompagner l'Association dans ses évolutions.

Le développement de ce nouvel outil apporte de nombreuses fonctionnalités et fluidifie la disponibilité de l'information sur les ressources, les parrains et les filleuls notamment. Il s'agit d'une base de données très flexible qui permet d'établir des tableaux de bords à façon selon les besoins des bénéficiaires.

Le dialogue interne est dynamisé, y compris avec le terrain par des échanges de message en temps réel et une disponibilité immédiate de l'information synchronisée.

Des droits d'accès modulés et des règles d'habilitation répondent aux besoins de sécurité.

Une charte de confidentialité est signée par chaque utilisateur.

L'outil est hébergé sur un système *cloud* et offre les solutions modernes de sécurité informatique (accès sécurisé en https, accès lié à l'adresse IP ou à la machine, codes d'accès, traçabilité des accès et des actions...).

Salesforce répond par ailleurs à la spécificité d'EDM de grande mobilité de ses acteurs par un applicatif android et iOS.

Par ailleurs, en mars 2013, l'Association a obtenu l'agrément du Ministère des Affaires Etrangères pour le Volontariat de Solidarité International (VSI), permettant à EDM de porter les contrats de l'ensemble des bambous déployés dans le sud est asiatique. L'Association est la 26^{ème} ONG à obtenir cet agrément.

Enfin, en mars 2014, création d'EDM Entrepreneurs, SAS à capital variable, qui a pour objet de soutenir les projets professionnels d'entrepreneuriat des jeunes bénéficiaires des programmes de parrainage d'Enfants du Mékong. EDM Entrepreneurs reprend également les activités des soieries du Mékong.

Et sur le terrain, plusieurs évolutions majeures sont également à noter.

Le dernier foyer français (Rungis) a été fermé en 2012.

Les programmes de développement (86 en 2014), notamment de construction ont été nombreux et en hausse sur la période. En particulier à partir de fin 2013 et sur 2014 à la suite des conséquences du typhon Haiyan aux Philippines.

A l'inverse, les activités de parrainage, cœur de l'action d'Enfants du Mekong, sont restés relativement stables sur la période.

Situation financière depuis l'obtention du label

Les années 2010 et 2011 s'étaient clôturées en déficit pour respectivement

- 400 Keuros et - 300 Keuros.

Un certain nombre d'actions ont été engagées, tant sur les ressources (recherche de fonds), que sur les dépenses (réduction de la masse salariale notamment). Les exercices suivants ont directement bénéficié de ces actions en affichant chacun un résultat excédentaire, à savoir +300 Keuros en 2012, +53 Keuros en 2013 et 10 Keuros en 2014.

La situation de trésorerie, supérieure à 3 millions d'euros à fin 2014 (contre 1.8 millions d'euros de fonds dédiés) offre une sécurité importante à court terme. Elle représente environ 30% des ressources annuelles de l'Association.

Je vous joins ci-dessous un tableau synthétisant les principaux chiffres sur les quatre derniers exercices.

		2011	2012	2013	2014
Les actions	Enfants soutenus		60000		
	Enfants parrainés	21 527	21303	21384	21241
	Programmes de développement	77	81	82	86
Les acteurs	Bénévoles (environ)	1 000	1000	1000	1200
	Bambous (VSI)	43	49	49	68
	Salariés	33	30	34	34
Les principaux agrégats financiers	Ressources	8 810	9 427	10 288	10 558
	Dont produits de la générosité du public	7 518	7 725	8 104	7 804
	Dont autres fonds privés	1 086	1 125	2 012	2 420
	Dont autres ressources	206	577	172	334
	Dépenses missions	83,8%	83,6%	82,9%	83,5%
	Frais recherche et traitement fonds	9,9%	9,6%	11,1%	10,3%
	Frais de fonctionnement	6,3%	6,8%	6,0%	6,2%
	Trésorerie nette	2 046	2 119	2 690	3 059
	Fonds dédiés	849	919	1 461	1 809
	Trésorerie nette hors fonds dédiés	1 197	1 200	1 229	1 250

Evolution des ressources

Comme indiqué précédemment, le parrainage reste stable sur la période 2011-2014.

Année	Parrainages
2011	21 527
2012	21 303
2013	21 384
2014	21 241

La concurrence entre les différentes ONG de parrainage et la crise financière semblent constituer les deux origines majeures de cette stagnation.

Outre cette activité de parrainage, Enfant du Mékong anime des programmes de développement sur le terrain. Ces projets peuvent être très différents en nombre et en montants et correspondent le plus souvent à la construction de bâtiments scolaire mais peuvent également faciliter l'accès à l'eau, à la nutrition ou à la santé ; également au fonctionnement de presque 90 foyers d'accueil et centres scolaires qui bénéficient à 1 770 jeunes (données 2014).

Les programmes se sont nettement développés sur la période, ainsi la part du parrainage qui correspondait à plus de 70% des ressources en 2011 représente aujourd'hui environ 60% des produits.

Evolution des dépenses

Le tableau met en évidence un niveau de dépenses maîtrisé avec une large part des ressources affectées aux missions. Les frais de fonctionnement ne représentent que 6% de l'ensemble des dépenses.

Focus sur les processus les plus récents

Le plan d'action stratégique

Le plan d'action stratégique en cours couvre la période 2011 – 2015. Il a été largement diffusé et décliné dans les services. Des suivis réguliers pour chaque service ont été menés pendant 5 ans.

Le plan d'action stratégique est à présent géré par zone géographique, tenant compte ainsi des spécificités locales et assurant la cohérence géographique de l'action.

Une réflexion a été engagée pour intégrer dans le nouveau plan, de nouvelles missions autour de l'aide à la création de micro-entreprises pour accompagner les enfants à la sortie de leur scolarité et dans leur intégration du monde professionnel.

Le Comité de Direction du 1^{er} juin 2015 a posé les bases du nouveau plan d'action stratégique dans un document appelé vocations et missions d'Enfants du Mékong à 5 ans. Je retiens notamment de ce document que l'ONG Enfants du Mékong est plus qu'une ONG de parrainage, c'est une ONG de compassion et d'assistance au développement de l'enfance en difficulté, principalement en Asie du Sud Est.

Par ce principe, son ambition est d'accompagner l'enfant dans toutes ses dimensions en offrant une aide scolaire et sociale. En laissant l'enfant dans son environnement, sans le déraciner et en travaillant sur cet environnement pour lui offrir un développement personnel, psychologique, humain et spirituel. Sur la durée, Enfant du Mékong a pour mission d'accompagner l'enfant, l'adolescent et le jeune adulte dans sa formation et son insertion professionnelle. EDM Entrepreneurs est ainsi en ligne avec cette intention.

L'action d'Enfant du Mékong a également vocation à se développer en France, dans un rôle social, éducatif et de témoin.

Pour l'ensemble de ses actions, EDM s'appuiera sur son réseau et notamment l'Eglise, qui compte les deux tiers des responsables de Programmes aujourd'hui, la famille et les parents des filleuls, les Bambous, et les autres ONG en France comme en Asie pour partager les bonnes pratiques et définir les complémentarités.

Comité d'audit et cartographie des risques

Le Comité d'Audit s'est régulièrement réuni à l'exception de la période d'intégration du nouvel SI qui a suspendu ses travaux (pas de réunion du Comité en 2014).

Le Comité d'Audit a néanmoins porté une attention particulière lors de la sélection de l'outil Salesforce et de la définition du cahier des charges.

Un travail de revue de la cartographie des risques a notamment été mené au premier trimestre 2015 pour apprécier les dispositifs de réduction des niveaux de criticité des facteurs de risques identifiés par la direction.

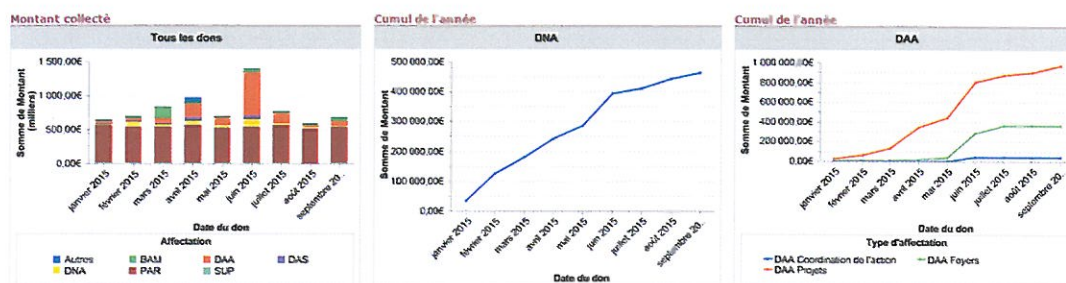
Le Comité d'Audit a qualifié les risques qu'il considérait comme majeurs et s'est assuré du caractère approprié des procédures mises en place en cas de survenance des sinistres concernés.

Les principaux risques qualifiés concernent :

- L'intégrité physique des filleuls, bambous et salariés locaux ;
- Le risque politique et de catastrophe naturelle dans les pays du sud-est asiatique ;
- Le risque d'image ;
- Le risque financier (sur les taux de change notamment).

Tableau de bord de la direction

Le 1^{er} de chaque mois, un tableau de bord extrait de Salesforce est adressé automatiquement par mail à la Présidente, au trésorier et à tous les membres du comité de direction :





Ce tableau de bord reprend les informations suivantes :

- Montant des dons collectés par mois ;
- Courbes d'évolution des dons par affectation ;
- Les 10 donateurs les plus importants par type de dons ;
- La répartition des filleuls par pays ;
- La courbe d'évolution du nombre d'enfants parrainés ;
- Le cadran d'avancement de la collecte sur l'année.

Les deux autres tableaux mensuels diffusés aux mêmes bénéficiaires sont :

- Le réalisé budgétaire mensuel cumulé ;
- La courbe d'évolution de la trésorerie de l'Association.

La flexibilité de requête sur la base de données de l'outil permet de faire évoluer ces indicateurs au besoin. Chaque acteur de l'ONG, sur son périmètre de responsabilité, peut soit générer ponctuellement des états ad'hoc, soit paramétrer des états périodiques automatiques qui lui seront ainsi régulièrement adressés par work-flows.

Conclusion de l'analyse faite par le conseiller IDEAS

Points forts

L'ONG dispose d'une structure particulièrement performante, tant sur le parrainage que sur les programmes de développement.

En ce qui concerne les programmes de parrainage d'enfants, d'étudiant ou collectifs, l'efficacité d'EDM provient notamment du réseau des responsables locaux, et des bambous qui assurent un excellent maillage local pour une remise directe du don à la famille de l'enfant. Cette organisation permet également un contrôle effectif de la réalité de l'emploi des fonds sur le terrain par les bambous, apportant ainsi une grande sécurité au donateur. Les échanges de courriers entre le filleul et son parrain entretiennent le lien et apportent encore du sens à la générosité du donateur.

L'excellente connaissance des besoins sur le terrain permet de sélectionner et de prioriser les programmes de développement. L'organisation est très rigoureuse tant dans la phase amont du projet (nature du projet, bénéfice du projet, équilibres financiers, pérennité...), que dans le suivi des rapports intermédiaires et finaux. Ces rapports font état des avancées techniques des projets et du suivi budgétaire détaillé, adressé à chaque financeur. Ils apportent de la même façon une grande sécurité sur l'emploi des fonds, les témoignages de remerciement des familles offrent également du lien et du sens entre le donateur et les bénéficiaires locaux.

L'efficacité de l'action est garantie par une mobilisation de 1.200 bénévoles, pour 68 bambous en VSI, seulement 34 salariés (chiffres 2014) et 18 Administrateurs.

La mise en place de l'outil Salesforce est un nouvel atout, considérable pour l'ONG. Il est un élément de réponse central à la dispersion des acteurs en offrant une solution hébergée en mode SAAS accessible notamment par les bambous au niveau local. Cet outil permet d'une part une meilleure imprégnation des processus et procédures de l'Association mais favorise également la communication en temps réel et améliore ainsi la réactivité du siège d'Asnières aux événements constatés sur le terrain.

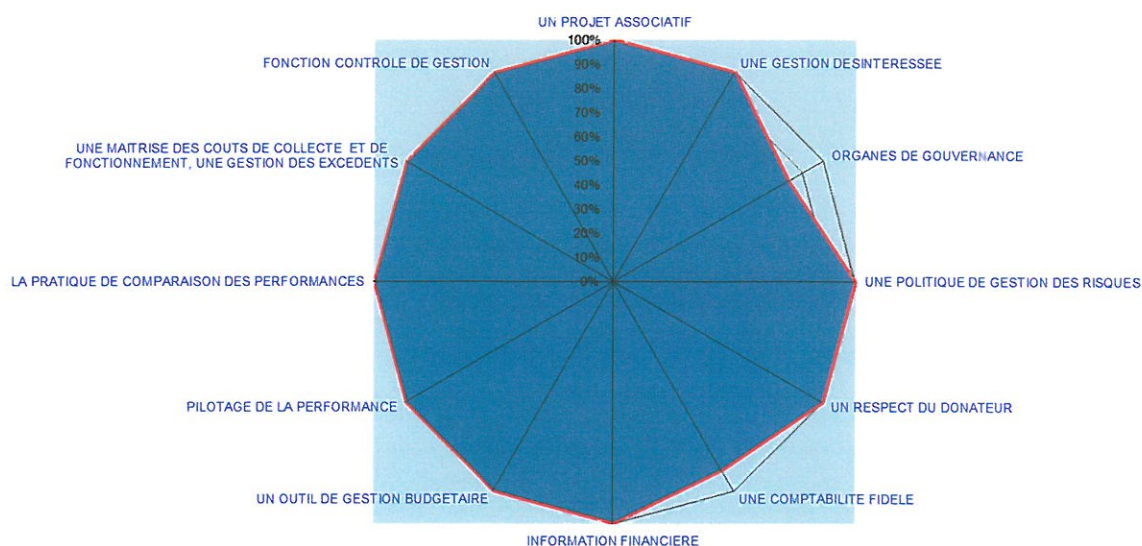
Points devant être améliorés

L'approche de l'organisation par les 120 indicateurs du référentiel IDEAS n'a pas mis en évidence de faiblesse importante dans l'organisation. Les points d'amélioration résiduels demeurent à la marge au regard de la qualité globale de l'organisation.

Dans certains pays et notamment le Vietnam, Enfants du Mékong fait le choix conscient de ne pas officialiser son action, de ne pas être déclaré. Une situation officielle emporterait un contrôle de l'action de l'Association par ces pays sous gouvernance communiste, avec des limitations sur la liberté d'action (auprès de certaines minorités, limitations géographiques...). Elle provoquerait également de grandes lourdeurs administratives, l'imposition de taxes locales nombreuses, l'obligation de recruter certains salariés plutôt que ceux naturellement choisis par l'ONG...

Cette situation fait porter le risque d'être renvoyé du pays et peut-être également un risque pour les bambous présents localement, même si ce risque est largement atténué par l'apport considérable de l'action de l'ONG dans ces pays.

Graphique de situation vis-à-vis des 120 indicateurs



L'Association Enfants du Mékong respecte la quasi-totalité des indicateurs du référentiel IDEAS. Les quelques points d'amélioration sur la gouvernance concernent les indicateurs I26, (absence de limitation de cumul de procuration à l'Assemblée), I29 (absence de vote à distance organisé) et I30 (absence de scrutin individuel).

Les recommandations effectuées à l'issue de l'obtention du label ont été rigoureusement intégrées dans l'organisation de l'Association.

Avis général du conseiller à l'issue de son analyse

Enfant du Mékong est une ONG d'excellente qualité animée par une équipe dirigeante et un Conseil d'Administration très impliqués.

Mon accompagnement au service de cette Association est resté très modeste compte tenu de la grande mobilisation des équipes et particulièrement d'Antoine Filloux pour intégrer les recommandations d'IDEAS dans son organisation.

Au regard de la taille de structure, il m'apparaît que les réponses apportées sur les thématiques de gouvernance, financier, et d'efficacité de l'action sont parfaitement adaptées. Les choix d'organisation effectués sont exigeants tout en restant efficaces et pragmatiques.

La mise en place de l'outil Salesforce constitue par ailleurs un axe majeur de renforcement du contrôle interne et représente un outil de pilotage efficace de l'action de l'ONG.

Fait à Paris, le 5 novembre 2015


Arnaud BROSSIER

Expert-comptable

GEORGES REY CONSEILS
Société d'Expertise Comptable et
de Commissariat aux Comptes
23, Passage Charles Dallery - 75011 PARIS
Tél. : 01 43 72 08 29 - Fax : 01 43 72 66 68